

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г.
Зеленогорск»»

Руководитель

подпись, дата

преподаватель, доцент
должность, ученая степень

М.И. Элияшева
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

А.А. Силиванова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические и методические основы проектной деятельности в предприятиях	6
1.1 Проектная деятельность как объект управления в предприятиях ...	6
1.2 Организация проектной деятельности в предприятиях	11
1.3 Современные проблемы проектной деятельности в предприятиях	21
2 Анализ функционирования ООО «Орион телеком»	23
2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Орион телеком».....	23
2.2 Мониторинг экономических показателей деятельности ООО «Орион телеком»	34
2.3 Стратегический анализ деятельности ООО «Орион телеком»	38
3 Разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск».....	46
3.1 Обоснование возможности открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в городе Зеленогорске	46
3.2 Разработка основных элементов проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»	51
3.3 Экономическое обоснование проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»	57
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложения А-В.....	67-72

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проектная деятельность является особым видом управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели, механизмов действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию модели, механизмов [9]. По мнению А.А. Чурилова [41], современная проектная деятельность служит особым видом проектирования, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектной деятельности в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [41].

Отечественные и зарубежные аналитики в области изучения проектной деятельности приходят к пониманию необходимости проектной деятельности и осознают все перспективы применения данной технологии. По мнениям экспертов, при грамотном управлении имеющимися ресурсами, можно улучшить конкурентное положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках, вне зависимости от масштабов предприятия, поэтому интерес к проектному менеджменту, как к наиболее эффективной организационно-деятельной парадигме и управленческой культуре осуществления проектов, демонстрирует рост [41]. Зарубежные и отечественные аналитики утверждают, что развитие и расширение использования проектной деятельности напрямую связывается и с проблемой изменения эффективности работы предприятий [6].

Потребность в ведении проектной деятельности в предприятиях обусловлена сложностью координирования проектных ресурсов, разработкой общей методологии проектного управления и мониторингом процессов, происходящих в организациях. Желание перейти на более качественный уровень управления проектами с целью удовлетворения потребностей приводит к необходимости построения конкретного механизма реализации проектов [26]. Все это показывает актуальность темы выпускной квалификационной работы:

«Разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск»»».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск»».

Предмет исследования – проектная деятельность предприятий, объект исследования – компания ООО «Орион телеком».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

- исследование теоретических и методических основ проектной деятельности в предприятиях: понятия, организации, современных проблем;
- характеристика организационно-правовой деятельности предприятия ООО «Орион телеком»;
- оценка экономических показателей деятельности ООО «Орион телеком»;
- стратегический анализ деятельности ООО «Орион телеком»;
- обоснование возможности открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в городе Зеленогорске;
- разработка основных элементов проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»;
- обоснование проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» с экономической точки зрения.

Предметом защиты в выпускной квалификационной работе служит проект «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск»»».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы – 72 страницы. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 26 таблицами, 24 рисунками, 3 приложениями. Список использованных источников в работе включает в себя 41 наименование.

1 Теоретические и методические основы проектной деятельности в предприятиях

1.1 Проектная деятельность как объект управления в предприятиях

Термин «проект» происходит от латинского слова «projectus», что в переводе обозначает «брошенный вперед» [5, 28].

Проект можно рассматривать как самостоятельный рыночный продукт, представляющий собой организационно-технологический комплекс. В целом речь идет о том, что для заказчика разрабатывается весь комплекс вопросов, связанных с реализацией проекта [37]. Если под проектом понимать форму ведения бизнеса в торговле и сфере услуг, то сделка оформляется как проект, к которому применимы соответствующие методы управления и учета. К примеру, крупная российская дистрибьюторская фирма поставляет на рынок одежду и обувь мирового класса. Обновление коллекции ведется каждый сезон. Заказ на изготовление и поставку товаров готовится и размещается на один год вперед. У фирмы имеется обширная сеть региональных партнеров, участвующих в формировании заказа. Большое внимание компания уделяет проведению маркетинговых мероприятий. Например, для каждой товарной группы выделяются проекты подготовки и исполнения консолидированных заказов с последующей разбивкой по сезонам и партнерам [39].

Г.Л. Ципес [40] утверждал, что проект – это обязательство создать ценность, которое должно быть выполнено в рамках согласованности времени, ресурсов и условий эксплуатации [40].

О.С. Дубровина [15] отмечала, проект всегда направлен на результат, в этом выражается его прагматическая направленность предприятий. Результат можно получить при решении актуальной профессионально или лично значимой проблемы, его можно увидеть, осмыслить, применять в реальной практической деятельности [15].

По мнению И.А. Селедцовой [30] проект – это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов [30].

Помимо понятия «проект» отечественные и зарубежные специалисты рассматривали следующие подходы к понятию «проектная деятельность»:

В. Володин [10] под проектной деятельностью представлял активность предприятий (руководителей предприятий), основанных на мотивационном достижении сознательно поставленной цели по созданию продукта (проекта) через выполнение последовательных действий с обязательной презентацией результата [10].

М.Л. Разу [36] предполагал под проектной деятельностью предприятий форму организации совместной деятельности сотрудников, совокупность приёмов и действий в их определённой последовательности, направленной на достижение поставленной цели, где цель – это решение конкретной проблемы, значимой в виде конечного проекта (продукта) [36].

Ф. Бэбьюли [9] определял, что проектная деятельность является деятельностью, имеющей начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата (цели), создание определенного, уникального продукта (услуги) [9].

Проектная деятельность предприятий, по мнению автора А.Т. Зуб [17], – это совместная деятельность сотрудников компаний, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата деятельности – представленного проекта [17].

Таким образом, отечественные и зарубежные авторы рассматривали под понятием «проектная деятельность» совокупность мер, которые приводят к достижению поставленной цели, либо конкретному результату.

Под термином «управление проектами» понимается сравнительно небольшой круг предметов технологического характера. Однако такое

толкование существенно сужает проблему и не позволяет решать важные практические вопросы. Электронизация бизнеса и коммерции требует нового взгляда на проблему управления проектами [16].

В статье Светловой В. «Основы управления проектами» [29] отмечалось, что Мартин Барнс управление проектной деятельностью определял, как науку определения цели деятельности и организации работ людей так, чтобы эти цели достигались по завершении деятельности. Проекты преследуют конкретные цели. Вместе с тем, существуют такие задачи, цели которых и сформулированные ранее результаты уточняются по ходу реализации. Уникальность как черта проектного действия – зачастую явление относительное. Управление проектами осуществляется с целью достигнуть или превзойти в результате ожидания участников [29].

Задачи проектной деятельности предприятия заключаются в следующих аспектах (рисунок 1.1) [38].

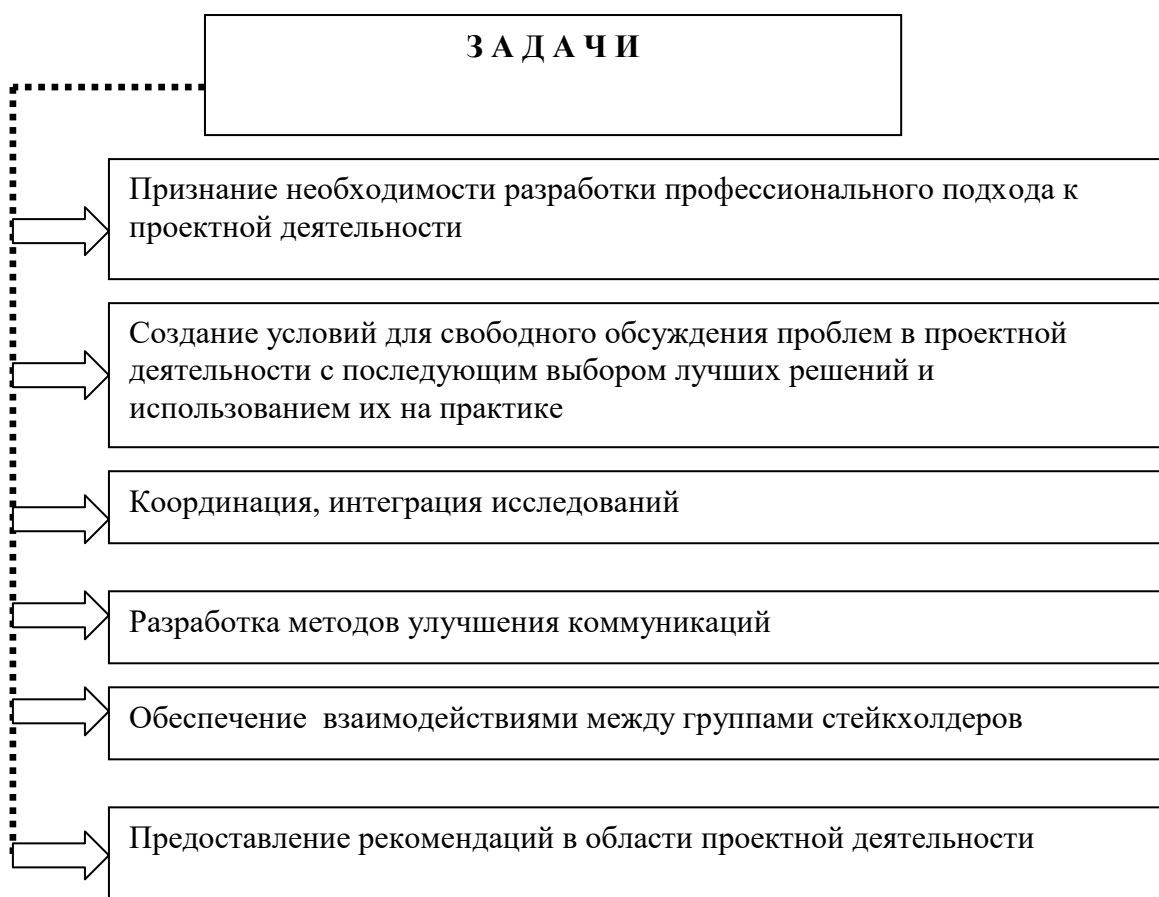


Рисунок 1.1 – Задачи проектной деятельности предприятия

Существенными управленческими аспектами проектной деятельности являются: содержание, ограничения и риски проектов. Управленческую среду определяет ряд опорных явлений, обладающих классификационными признаками. К ним относятся: окружение; заинтересованные стороны как индивидуализированные позиции окружения; типы проектов; принципы управления; процессы управления проектами; функции управления проектами; модели управления проектами; организационная структура; организационная культура; ресурсная платформа; экономическая эффективность инвестиций; комплексное управление проектами [35].

Цикл развития проектов определен на рисунке 1.2. [34].

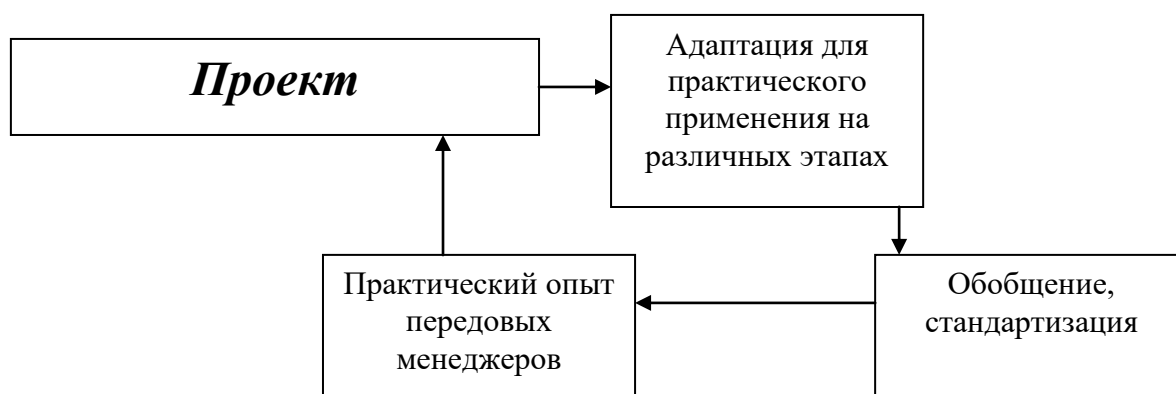


Рисунок 1.2 – Цикл развития проектов

С целью исследования проектной деятельности организаций, необходимо выделить ее основные элементы (таблица 1.1) [30]:

Таблица 1.1 – Основные элементы проектной деятельности организаций

Элемент	Характеристика
Цели	Предмет осуществления проектной деятельности, конечный результат, направленный на их достижение
Задачи	Система конкретизации целей проекта на достижение конкретного результата
Субъекты	Носители проектной деятельности, с помощью которых достигаются определенные результаты
Объекты	Среда или процесс, в контексте которых находится предмет
Риски	Вероятность определенного уровня потерь фирмой части своих ресурсов либо недополучения доходов, либо появление дополнительных расходов при реализации проекта

Окончание таблицы 1.1

Элемент	Характеристика
Сроки	Время на достижение конкретных результатов в проектной деятельности
Стоимость	Совокупность финансовых ресурсов на осуществление проекта
Команда	Члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в проектную деятельность
Метод	Дидактическая категория, обозначающая систему приемов и способов овладения определенными практическими или теоретическими знаниями, той или иной проектной деятельностью
Модель	Концепция, отражающая весь комплекс работ и событий, связанных с реализацией проекта
Программирование	Планирование во времени с конкретизацией результатов отдельных действий, обеспечивающих достижение общего результата проектной деятельности

Основные элементы проектной деятельности организаций способствуют структуризации в исполнении намеченных мероприятий, которыми можно и необходимо управлять в проектной деятельности.

Особенности проектной деятельности организаций, как объекта управления, приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Особенности проектной деятельности организаций [29]

№п/п	Содержание
1	Высокая зависимость успешности проектной деятельности в предприятиях от внешних условий
2	Повышенные риски, включая риск нарушения сроков и бюджета, прекращения, либо приостановки проектной деятельности
3	Повышенные требования к качеству, имеющие объективно проверяемый характер
4	Высокая степень индивидуализации «под клиента»
5	Высокая вероятность появления новых, ранее не выполнявшихся работ, для которых методология, технология и система управления создаются в предприятиях молниеносно
6	Высокие требования к квалификации менеджеров и исполнителей, их высокая стоимость
7	Интеллектуалоемкий характер предметной области большинства проектов в предприятиях
8	Большая неравномерность поступления заказов, затрудняющая управление людскими ресурсами
9	Особый характер бюджетирования, планирования, контроля и учета в предприятиях

Окончание таблицы 1.2

№п/п	Содержание
10	Критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей коммуникации и базу знаний
11	Классическое управление проектной деятельностью в предприятиях имеет много общего в методологии, которая носит «инвентаризационный» характер и заключается в детальном расписывании мероприятий и работ на много лет вперед

Следует отметить первостепенную важность для проектной деятельности проблемы людских ресурсов (как менеджеров, так и специалистов) во всех ее аспектах [19].

Следовательно, проектная деятельность предприятий подразумевает знания, навыки, инструменты и различные методы для удовлетворения необходимых требований покупателей (клиентов), общего развития компаний, чему способствует результативное использование ее основных элементов управления. Отечественные и зарубежные исследователи рассматривали под понятием «проектная деятельность» совокупность мер, приводящих к достижению поставленной цели, либо конкретному поставленному результату. В современное время уделяется внимание управлению проектной деятельности предприятий, как черты проектного действия. Проектная деятельность в организациях осуществляется через конкретную систему, представленную конкретной организационной структурой, ее участниками и стейкхолдерами проектов.

1.2 Организация проектной деятельности в предприятиях

Организация проектной деятельностью, по мнению И. Домрачевой [14], – это управление и организация всего, что нужно для достижения цели – вовремя и в рамках бюджета, например, в плане разработки нового программного обеспечения, либо проведения маркетинговой компании и т.д. Все проекты разные. Не существует идеальной организации проектной деятельностью, подходящей для каждого из видов проектов. Также не существует системы, которая бы подходила каждому руководителю и была удобна для всех членов

команды. Однако за время существования проектного управления было создано немало эффективных методов [14].

Комплексная организация проектной деятельностью в компаниях с большим объемом работы и значительным числом одновременно реализуемых задач становится возможным с момента внедрения проекта. Принятие решений в сфере проектной деятельности предприятий становится существенно более упорядоченным [17].

О.А. Быкова [8] утверждает, что организация проектной деятельностью – это не только способ повышения привлекательности проектов компании в глазах стейкхолдеров, но и мощный инструмент для достижения поставленных целей, способный стать конкурентным преимуществом и сильной стороной организации. Современные тенденции бизнеса, диктующие свои условия фирмам, будут только увеличивать свое влияние с течением времени [8].

Целями организации проектной деятельности являются:

- повышение эффективности сотрудников компании при работе над проектами;
- улучшение качества управления проектами руководителями проектов;
- повышение эффективности управления всем портфелем проектов компании – больше проектов в срок и в рамках бюджета с меньшими затратами [13].

Задачами организации проектной деятельностью являются:

1. Обеспечить руководителя проекта инструментарием планирования проекта и контроля хода его реализации.
2. Предоставить участнику проекта понятный инструмент для выполнения задач проекта и доступа ко всей необходимой для их выполнения информации.
3. Руководителю подразделения дать инструмент контроля загрузки сотрудников по проектным и непроектным задачам, предоставить информацию для принятия решения о назначении сотрудников на новые проекты, перераспределения нагрузки между ними.

4. Директору проектного офиса предоставить удобный инструмент, который позволит автоматизировать рутинные операции и установить полный прозрачный контроль за состоянием всего портфеля проектов и качеством работы конкретных руководителей проектов.

5. Руководителю компании обеспечить единую панель мониторинга всех проектов компании с возможностью оперативного анализа отклонений и принятия управленческих решений [16].

Системная модель проектной деятельности предприятия по информации из статьи А.В. Лобзова [23] состоит из трех блоков, каждый из которых делится на части, а части – в свою очередь на элементы (таблица 1.3):

Таблица 1.3 – Структура проектной деятельности предприятия [23]

Блоки	Части	Элементы
Субъекты	Участники	<ul style="list-style-type: none"> – инвестор – заказчик – генконтрактор – генподрядчик – исполнители – соисполнители – прочие
	Команда	<ul style="list-style-type: none"> – менеджер проекта – члены команды – функциональные менеджеры проекта
Объекты	Проекты и программы	<ul style="list-style-type: none"> – проекты – программы и портфели – организации – системы
	Фазы жизненного цикла объектов	<ul style="list-style-type: none"> – концепция – разработка – реализация – завершение
Процесс	Уровни	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический (весь жизненный цикл) – годовой – квартальный – месячный – декадный – суточный – сменный

Окончание таблицы 1.3

Блоки	Части	Элементы
Процесс	Стадии процесса	<ul style="list-style-type: none"> – инициирование – планирование – организация и контроль выполнения – анализ и регулирование – закрытие
	Функциональные области управления	<ul style="list-style-type: none"> – управление предметной областью – управление по временным параметрам – управление стоимостью – управление качеством – управление рисками – управление персоналом – управление коммуникациями – управление контрактами – управление изменениями – прочие виды управления

При разработке структуры проектной деятельностью использовалась модель, предложенная профессором В.И. Воропаевым [11]. В основе этой модели лежит важный принцип – при построении любого проекта необходимо:

- описать объекты;
- определить участников (субъектов), их полномочия и зоны ответственности;
- формализовать процессы в привязке к объектам и субъектам [23].

Построение проектов, по мнению, И. Пермякова [26], состоит из разработки следующих взаимосвязанных элементов:

1. Методы и методологии: руководство Project Management Body of Knowledge (PMBoK) Американского института управления проектами (PMI), методика освоенного объема.

2. Процедуры: стандарт предприятия по управлению проектами и другая регламентирующая (способствующая) документация.

3. Инструменты: система на базе PMBoK, MS Project для автоматизации проектов, система хранения документации (SharePoint) для хранения проектной документации.

4. Ресурсы: обученный персонал [26].

Наиболее популярные системы управления проектной деятельностью отмечены на рисунке 1.3 [31].

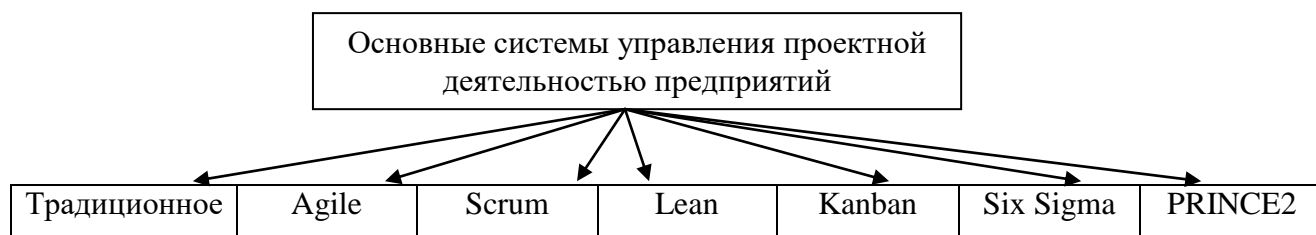


Рисунок 1.3 – Основные системы управления проектной деятельностью предприятий

Основные системы управления проектной деятельностью предприятий имеют особенности, например, Agile является гибким итеративно-инкрементальным подходом к управлению проектами и продуктами, ориентированным на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Существует множество методов, базирующихся на идеях Agile, самые популярные из которых – Scrum и Kanban [31].

Традиционное управление проектной деятельностью, отмеченное в статье И. Королева [28], осуществляется по следующей цепочке (рисунок 1.4) [21].

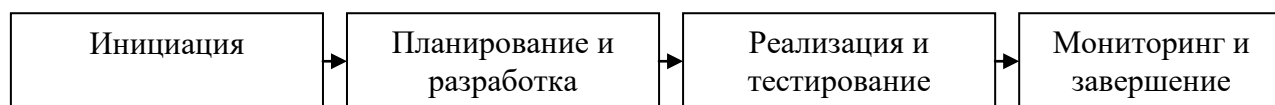


Рисунок 1.4 – Схема традиционного управления проектной деятельностью предприятия

Обычно выделяют несколько этапов традиционного управления проектной деятельностью, но можно добавлять и дополнительные этапы, если того требует проект:

1. Инициация. Руководитель проекта и команда определяют требования к проекту. На данном этапе часто проводятся совещания и «мозговые штурмы», на которых определяется, что же должен представлять из себя продукт проекта.

2. Планирование и разработка. На данном этапе команда решает, как она будет достигать цели, поставленной на предыдущем этапе. Этот этап часто разделяется на два этапа – верхнее уровневое планирование и детальное планирование. На верхнем уровне определяются общие моменты исполнения проекта. Затем проводится детальное планирование, на котором составляются финальные планы реализации проекта.

3. Реализация и тестирование. На этой фазе происходит основная работа по проекту. Следуя разработанным планам, начинается создаваться содержание проекта, определённое ранее, проводится контроль.

4. Мониторинг и завершение проекта. В зависимости от проекта данная фаза может состоять из простой передачи заказчику результатов проекта или же из длительного процесса взаимодействия с клиентами по улучшению проекта и повышению их удовлетворённости, и поддержке результатов проекта [21, 33].

В последнее время в качестве инструмента, позволяющего привносить изменения на стратегическом и операционном уровнях, все чаще рассматривается управление программами: проектный менеджмент перестает быть исключительно техническим способом реализации отдельных мероприятий. Однако управление программой, критерием эффективности которой является прибавление стоимости бизнесу, только на основании традиционных подходов, описанных в действующих стандартах, представляется недостаточным. Оказывается необходимым использование более сложного системного инструментария, позволяющего учесть взаимосвязи множества обстоятельств. Им может стать методология системной динамики. Изучив воздействие принятия решений на поведение системы и построив взаимосвязи между ее входом и выходом, менеджер бизнес-изменений может

понять, каким образом его действия посредством обратных связей приведут к желаемым результатам [32].

Инструментарий проектной деятельности в предприятиях подразумевает исследование подходов (рисунок 1.5) [22].



Рисунок 1.5 – Подходы к управлению проектной деятельностью в предприятиях

С самого начала необходимо определить объекты влияния, например, проектной командой – посредством мотивации. Следует тщательно подбирать участников проектной команды с учетом характера проектной деятельности (например, на проектах по стратегии требуются, как правило, креативные люди; а на проектах по бизнес-диагностике – имеющие значительный опыт и

коммуникативные способности). При этом следует брать в проектную команду людей с ориентацией на получение результата, а не на выполнение рабочих функций. Если критичным является повышение рентабельности проектной деятельности, то имеет смысл привлечение «недооцененных» специалистов, которые добавят большую ценность проекту по сравнению с их коллегами, притом, что внешние ставки тех и других на единицу времени одинаковы. Необходимо соблюдать баланс демократичного и более жесткого менеджмента на проекте в зависимости от возникающей ситуации, но не ограничивать команду в проектных подходах; а лишь четко формулировать ожидания в отношении будущих результатов: глубину исследований, формат отчета, а также сроки исполнения. Руководителю проектной деятельности необходимо соблюдать баланс, чтобы каждый выполнял работу в области своих компетенций и интересов.

Контроль за тайм-менеджментом заключается в том, чтобы руководитель проектной деятельности не допускал «перебрасывания» членов команды с одного проекта на другой (повторное вхождение в тему требует определенного времени). Проектной команде необходимо использовать общие ресурсы компании: внутреннюю базу знаний, группу поиска информации, мозговые штурмы с участием коллег (не членов проектной команды). Модель поведения должна позиционировать, как минимум в отношении: норм корпоративного поведения, лидерских навыков, ключевых компетенций. Курс на развитие проектной деятельности предприятий связан с развитием навыков, поиском баланса между полученным результатом и поставленными целями [22].

Методология управления проектной деятельностью основана на системно-динамическом управлении, предполагающем интеграцию решаемых задач в рамках целей и намеренное ограничение количества уровней задач, которые группируются в договорах [20].

Основные инструменты проектной деятельности предприятий отмечены на рисунке 1.6 [20].

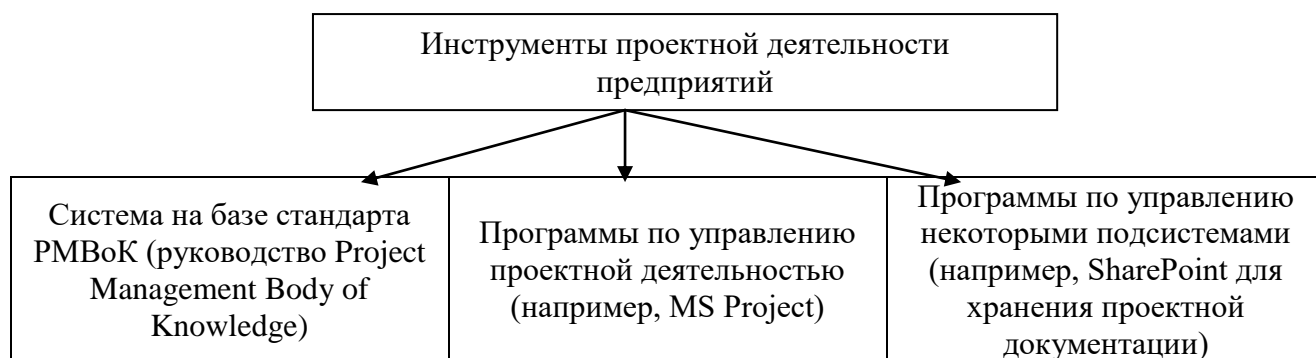


Рисунок 1.6 – Инструменты проектной деятельности предприятий

1. Стандарт PMBoK. По мнению С.Л. Коваленко [20], стандарт PMBoK представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектной деятельностью. Является Американским национальным стандартом [20].

В настоящем стандарте описываются суть процессов управления проектной деятельностью в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними, а также цели, которым они служат. Эти процессы разделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектной деятельностью». В качестве международного признанного стандарта, он представляет основы для управления проектной деятельностью, независимо от типа проекта. PMBoK определяет 5 основных групп процессов и 9 областей знаний, типичных практически для всех проектов.

Процессы пересекаются и взаимодействуют на протяжении проекта. Процессы описываются:

- входными данными (документы, планы, чертежи и т.д.),
- инструментами и техниками (механизмы, применяемые к входным данным),
- выходными данными (документы, товары и т.д.) [24].

2. Система управления проектной деятельностью и портфелями проектов программы MS Project поможет компаниям оптимизировать собственные проекты, ресурсы и управление портфелем, а интегрированные средства планирования – отслеживать проекты и держать их под контролем. Система

автоматизации управления проектной деятельностью MS Project позволяет быстро приступить к работе и упрощает реализацию проектов. Встроенные шаблоны, инструменты планирования и доступ с разных устройств повышают эффективность работы руководителей проектов и проектных групп. Программа MS Project предоставляет инструментарий для создания корпоративной системы управления проектной деятельностью онлайн. Основные составляющие управления проектной деятельностью в программе MS Project – это планирование проекта и контроль его выполнения [39].

3. Программа SharePoint для хранения проектной документации. В программе SharePoint можно управлять записями или в архиве, или в репозитории активных проектных документов [12]. Автоматизация документооборота на базе программы SharePoint, имеет ряд преимуществ перед стандартными системами электронного документооборота. Программа SharePoint объединяет в себе возможности корпоративного портала, системы хранения контента, совместной работы с ним, встроенные средства автоматизации бизнес-процессов, а также мощные средства поиска и бизнес-аналитики. Данная платформа имеет ряд преимуществ по сравнению с существующими аналогами. К числу основных можно отнести универсальность и широкий набор возможностей, не присутствующих одновременно ни в одном другом продукте, представленном на рынке, а также доступную цену. Одним из ключевых преимуществ является простота обслуживания и доработки функционала системы собственными силами заказчика. Выполняя задачу на личном сайте, пользователь знакомится с ее текстом, вводит комментарии и визы согласования или утверждает проектный документ. Программа SharePoint позволяет в полной мере автоматизировать процесс согласования любых типов проектных документов [18].

С помощью современных инструментов проектной деятельности в предприятиях автоматизируются процессы, повышается эффективность работы руководителей проектов и проектных групп, т.д.

Таким образом, организация проектной деятельностью предприятий обеспечивает следующую функциональность: ведение (структурирование, назначение руководителя и др.); анализ затрат (ввод, учет, контроль); учет; управление; управление ресурсами; анализ результативности проектной деятельности.

1.3 Современные проблемы проектной деятельности в предприятиях

В процессе проектной деятельности в предприятиях возникают различные проблемы, основные из которых приведены на рисунке 1.7.

Рост интереса к проектной деятельности в Российской Федерации обусловлен следующими причинами:

- возрастающая сложность проектов;
- значительный рост конкуренции;
- ускорение научно-технического прогресса;
- т.д. [27].

Повышению эффективности разработанной и внедренной проектной деятельности в предприятиях не способствуют возникающие проблемные ситуации.

Следовательно, наличие проблем в проектной деятельности в предприятиях «тормозят» развитие компаний, способствуют снижению экономических показателей, конкурентоспособности организаций, снижению эффективности их проектно-стратегической деятельности и т.д. Тем временем, правильное, организованное применение проектной деятельности предприятий позволяет: создавать, внедрять и корректировать план работы; эффективно распределять материальные и человеческие ресурсы, необходимые для реализации проектной деятельности; контролировать основные показатели темпов и качества выполнения проектной деятельности; этому способствует также применение современных инструментов.



Рисунок 1.7 – Современные проблемы проектной деятельности в предприятиях [составлено автором]

Во второй главе выпускной квалификационной работы будет приведен анализ функционирования предприятия ООО «Орион телеком» с целью того, является ли необходимым в реализации проект открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске.

2 Анализ функционирования ООО «Орион телеком»

2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Орион телеком»

Группа компаний «Орион телеком» более 15 лет предоставляет телекоммуникационные услуги на территории Сибирского федерального округа. Более 120000 жителей региона являются абонентами ГК «Орион телеком». Абонентам ГК «Орион телеком» доступны высокоскоростной интернет; свыше 300 каналов цифрового телевидения, поддерживающего вещание в HD и 3D форматах, услуги фиксированной и IP-телефонии, цифрового видеонаблюдения и многие другие сервисы.

ГК «Орион телеком» предлагает абонентам квалифицированную круглосуточную техническую службу поддержки, которая круглосуточно способна решать любые технические и организационные вопросы обслуживания клиентов. Для удобства и комфорта сотрудничества с ГК «Орион телеком» в каждом районе города расположен офис компании, где можно получить информацию и подключить весь перечень предоставляемых услуг.

ГК «Орион телеком» зарекомендовала себя как надежный партнер в бизнесе, который постоянно развивает и укрепляет долгосрочные профессиональные связи. Среди клиентов ГК «Орион телеком» такие организации, как ГОСКОРПОРАЦИЯ по ОРВД «Аэронавигация Центральной Сибири», ОАО «Сбербанк России», ПАО «ВТБ 24», ОАО КБ «Кедр», ОАО ГМК «Норильский никель», ОАО «Азиатско-Тихоокеанский банк», ООО СК «Импульс», ООО «Везет», ООО «Евросеть-Ритейл», ООО ПИ «Красаэро-проект», ООО «Тамерлан» и многие другие предприятия.

ООО «Орион телеком» оказывает услуги для клиентов, формой собственности организации служит Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Орион телеком». Согласно Уставу ООО

«Орион телеком» создано в соответствии с Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом РФ и иным действующим российским законодательством.

Целями деятельности ООО «Орион телеком» являются расширение рынка услуг, а также извлечение прибыли предприятием. Для достижения поставленных предприятием целей, ООО «Орион телеком», руководствуясь законодательством, осуществляет деятельность в следующих основных направлениях согласно лицензиям (приложение А):

- предоставление услуг телематических служб;
- предоставление услуг по трансляции телевизионных и звуковых программ по сети кабельного телевидения;
- производство, поставка «под ключ» компьютерных узлов;
- поставка, инсталляция телекоммуникационных систем, обучение пользователей;
- предоставление услуг связи;
- торгово-закупочная деятельность, организация фирменной торговли, реклама;
- другие виды деятельности.

Миссия компании «Орион телеком» – объединить клиентов в новое информационное сообщество, предлагая современные виды оказываемых услуг.

Деятельность компании «Орион телеком» развивается в следующих ключевых направлениях:

- предоставление услуг для физических лиц;
- предоставление услуг для юридических лиц;
- предоставление услуг частному сектору (рисунок 2.1).

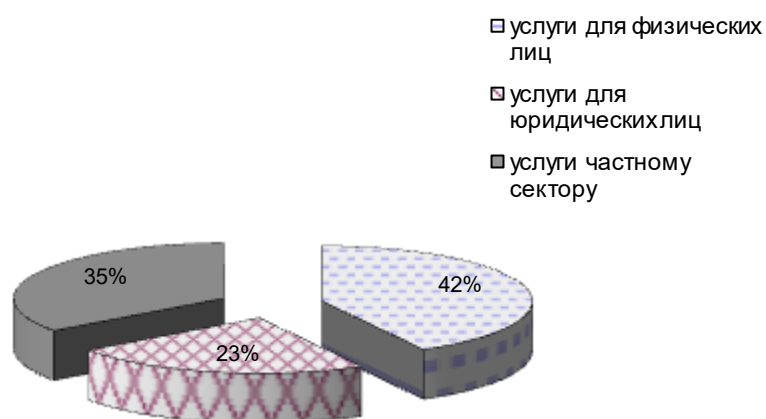


Рисунок 2.1 – Структура оказываемых услуг предприятия ООО «Орион Телеком», %

Предприятие ООО «Орион телеком» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, имеет право открывать расчётный счёт и другие счета в банках России, в том числе валютный счёт. Общество вправе от своего имени совершать сделки, приобретать права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском суде. Юридический и фактический адрес организации: г. Красноярск, ул. Ленина, 113.

ООО «Орион телеком» является коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность на основе полного хозрасчёта, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим фирменным наименованием, штампы, бланки, расчётный и иные счета в банках.

Генеральный директор Немировский Максим Станиславович, действует на основании Устава.

Карта покрытия ООО «Орион телеком» по районам города Красноярска, городам схематично представлена на рисунке 2.2.

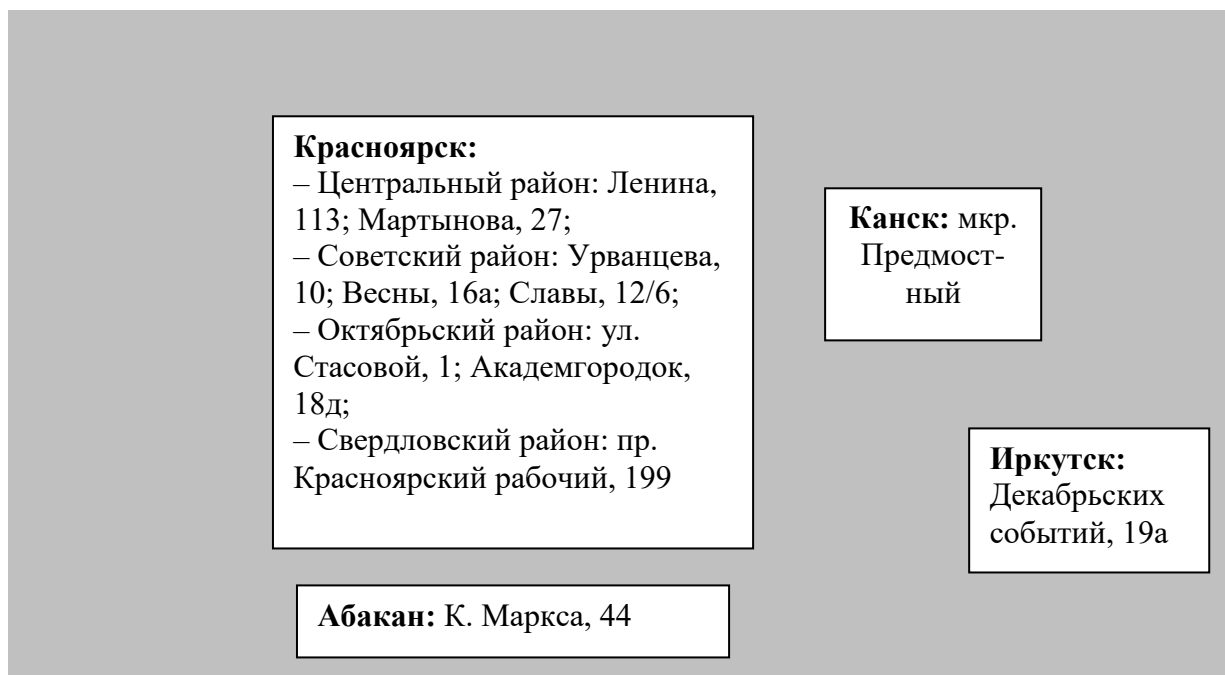


Рисунок 2.2 – Карта покрытия ООО «Орион телеком» по районам города Красноярска, городам

В городе Красноярске компания ООО «Орион телеком» представлена множеством офисов, по одному офису компании представлено в городах: Канск, Иркутск, Абакан, режимы работы офисов представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Режимы работы офисов компании ООО «Орион телеком»

Город	Адрес	Режим работы офисов
1. Красноярск	Центральный район: Ленина, 113	Понедельник-пятница: с 9.00 до 20.00 часов, суббота-воскресенье: с 11.00 до 16.00 часов
	Центральный район: Мартынова, 27	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
	Советский район: Урванцева, 10	Понедельник-пятница: с 9.00 до 20.00 часов, суббота-воскресенье: с 11.00 до 16.00 часов
	Советский район: Весны, 16а	Понедельник-пятница: с 9.00 до 20.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
	Советский район: Славы, 12/6	Понедельник-пятница: с 10.00 до 20.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
	Октябрьский район: ул. Стасовой, 1	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье

Окончание таблицы 2.1

Город	Адрес	Режим работы офисов
1. Красноярск	Октябрьский район: Академгородок, 18д	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
	Свердловский район: пр. Красноярский рабочий, 199	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
2. Канск	Мкр. Предмостный	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
3. Абакан	К. Маркса, 44	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 11.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье
4. Иркутск	Декабрьских событий, 19а	Понедельник-пятница: с 10.00 до 19.00 часов, суббота: с 10.00 до 16.00 часов, выходной – воскресенье

Организационная структура предприятия ООО «Орион телеком» является линейно-функциональной, генеральному директору подчиняется персонал (рисунок 2.3).

Генеральный директор предприятия ООО «Орион телеком» выполняет следующие обязанности:

- без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени организации, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы о назначении на должности работников предприятия;
- осуществляет иные полномочия.

Описание отделов в ООО «Орион Телеком», состоящих из одного работника, представлены в таблице 2.2.

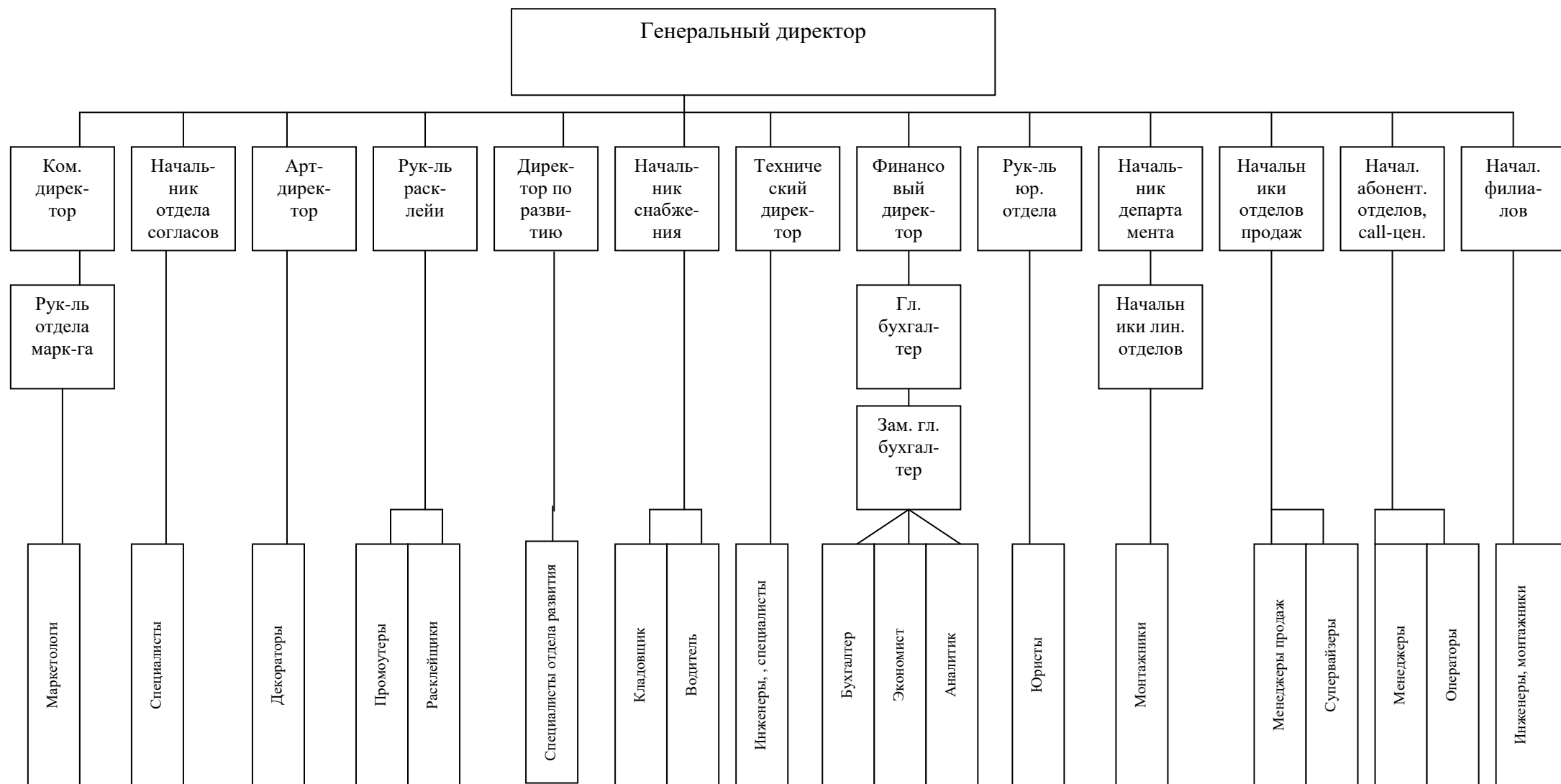


Рисунок 2.3 – Организационная структура ООО «Орион телеком»

Таблица 2.2 – Описание отделов в ООО «Орион Телеком», состоящих из одного работника

Название отдела	Руководитель	Задачи
Отдел согласования	Колоскова Наталья	Работа с ТСЖ, УК. Согласование, решение различных вопросов, сбор документов и т.д.
Отдел дизайна	Агаев Джафар	Разработка концепции дизайна и интерфейса web-сайта; – отрисовка дизайн-макетов (технический дизайн) разделов, страниц, интерфейсов, модулей, создание графических и стилистических элементов для сайтов, дизайн баннеров и промо-страниц, создание презентаций, подготовка и размещение на сайте графики и контента, оптимизация дизайна существующих и разработка новых интерфейсов.
Юридический отдел	Мухина Екатерина	Правовая экспертиза проектов договоров, разработка типовых форм договоров, подготовка протоколов разногласий, взаимодействие с контрагентами при согласовании договоров, подготовка ответов на запросы, представление интересов организации в суде, подготовка претензий, обжалование решений государственных органов и т.д.
Отдел развития и контроля	Дударева Дарья	Контроль службы 911, контроль абонентского отдела на предмет прозвона анкет оставленных на сайте, контроль монтажников на наличие подключений и своевременное реагирование на заявки, составление отчетов и предоставление их Генеральному директору.

Каждый отдел компании ООО «Орион телеком» имеет собственную структуру и задачи.

Так структура коммерческого отдела ООО «Орион телеком» (численность – 5 сотрудников) представлена на рисунке 2.4.

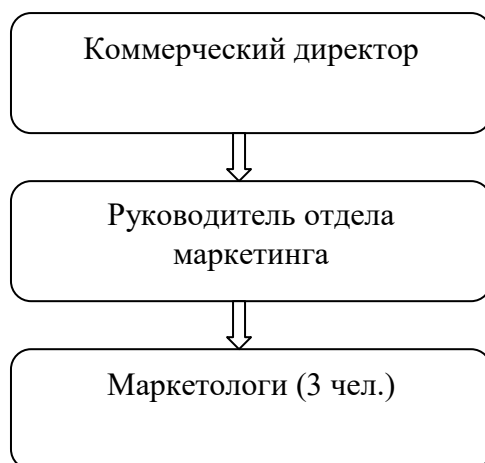


Рисунок 2.4 – Структура коммерческого отдела ООО «Орион телеком»

Задачи коммерческого отдела компании ООО «Орион телеком»:

1. Привлечение абонентов.
2. Анализ рынка конкурентов.
3. Поддержка продаж.
4. Продвижение в социальных сетях.
5. Оптимизация внутренних бизнес-процессов.
6. Разработка ценовой политики.
7. Другое.

Структура финансового отдела ООО «Орион телеком» представлена на рисунке 2.5.

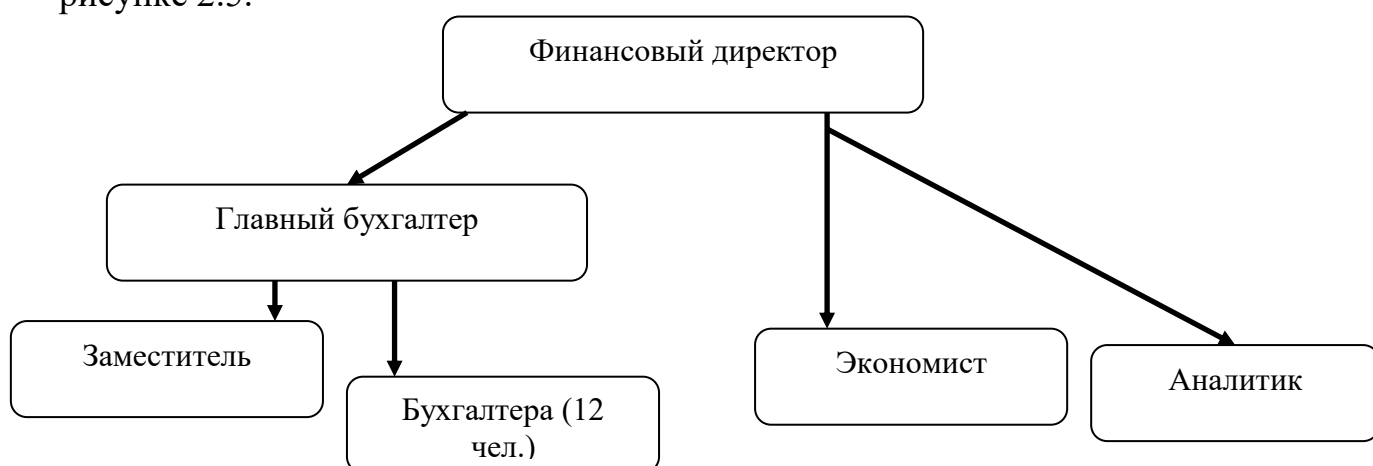


Рисунок 2.5 – Структура финансового отдела ООО «Орион телеком»

Общая численность финансового отдела ООО «Орион телеком» – 17 человек.

Задачи финансового отдела компании ООО «Орион телеком»:

1. Организация и исполнение бухгалтерского и финансового учета в компании;
2. Организация документооборота финансовых операций;
3. Отчетность перед налоговой службой, а также статистическая отчетность;
4. Организация своевременной уплаты обязательств перед контрагентами, налоговых обязательств;
5. Отчет перед руководством компании о финансовом состоянии компании;
6. Привлечение инвестирования (кредиты, лизинг);
7. Контроль за денежными средствами, оборудованием, материалами.

Структура call-центра ООО «Орион телеком» представлена на рисунке 2.6.

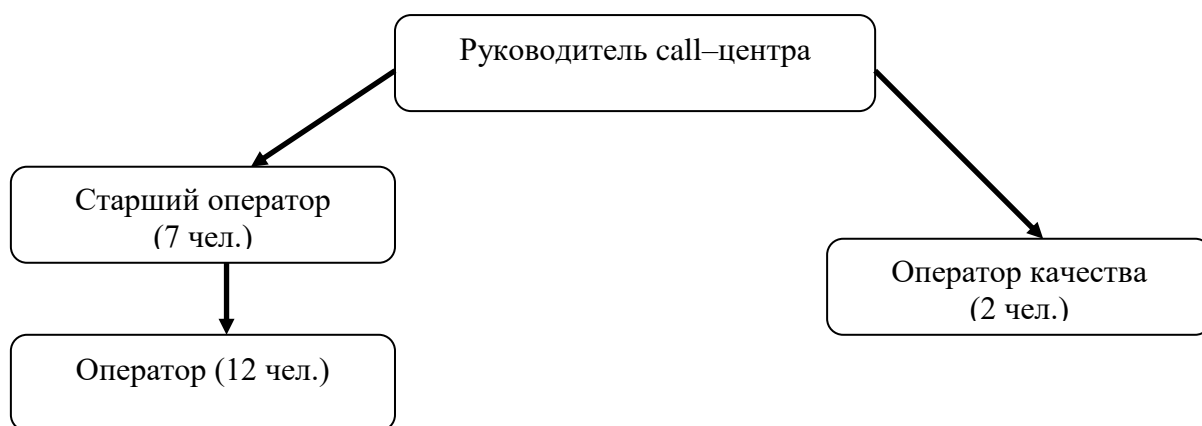


Рисунок 2.6 – Структура call-центра компании ООО «Орион телеком»

Общая численность call-центра компании ООО «Орион телеком» – 22 сотрудника.

Задачи call-центра компании ООО «Орион телеком»:

1. Прием звонков;
2. Консультация абонентов;

3. Консультация платников и инженеров.

Задачи руководителя:

1. Организация и контроль работы операторов;
2. Поиски и подбор новых операторов;
3. Обучение операторов при приёме на работу и во время работы;
4. Составление графика работы, табеля, расчет премий за подключение новых абонентов;
5. Разрешение сложных, либо конфликтных ситуаций с абонентами;
6. Проверка, исполнение заявок (поломок), передача заявок ответственным лицам;
7. Приём звонков от монтажников, платников;
8. Контроль за операторами, занимающимися контролем качества, периодическое прослушивание их звонков;
9. Взаимодействие с другими отделами компании.

Задачи сотрудников отдела:

Оператор второй линии (оператор или старший оператор):

1. Диагностика технических неисправностей и по возможности их исправление по телефону, заведение заявок;
2. В случае перегруза первой линии, помощь в приеме первичных звонков;
3. Прозвон пропущенных вызовов;
4. Прозвон выполненных заявок.

Оператор первой линии (оператор или старший оператор):

1. Первичный прием звонков от абонентов или потенциальных абонентов;
2. Первоначальная диагностика поломок и консультации абонентов;
3. Заведение заявок на монтаж, поломку, платный вызов.

Оператор отдела качества (старший оператор):

1. Прозвон новых абонентов для контроля качества работы монтажников, прозвон должников по КТВ.

Другие отделы компании ООО «Орион телеком» также имеют определенную структуру и должностные задачи.

В таблице 2.3 рассматривается структура работников предприятия ООО «Орион телеком» в разрезе городов.

Таблица 2.3 – Анализ структуры работников предприятия ООО «Орион телеком» за 2015–2016 гг. по городам

Город, общая численность работников	2015 г.		2016 г.		Отклонение, (+; –) по	
	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численности, чел.	уд. весу, %
Красноярск	218	78,99	218	78,99	0	0
Канск	20	7,25	20	7,25	0	0
Абакан	18	6,51	18	6,51	0	0
Иркутск	20	7,25	20	7,25	0	0
Всего	276	100,00	276	100,00	0	0

Структура персонала ООО «Орион телеком» по городам представлена на рисунке 2.7.

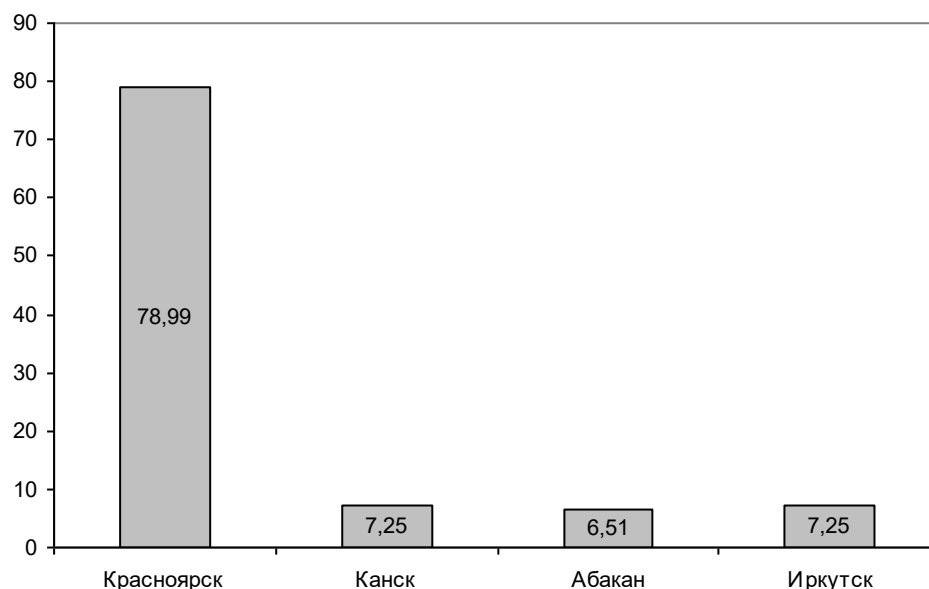


Рисунок 2.7 – Структура персонала ООО «Орион телеком» по городам, %

Структура персонала ООО «Орион телеком» по городам показала их высокую долю в городе Красноярске (по 78,99% или по 218 чел.), так как в

этом городе имеется множество офисов в разных районах, одинаковое количество сотрудников компании было в филиалах городов Канск и Иркутск (по 20 чел., по 7,25%). Наименьшее количество сотрудников ООО «Орион телеком» было в одном филиале города Абакана (по 18 чел. или по 6,51%).

Общее число сотрудников компании ООО «Орион телеком» составило 276 чел., количество сотрудников в 2016 году не изменилось.

Организационно-правовая характеристика «Орион телеком» показала, что формой собственности организации является Общество с ограниченной ответственностью, компания имеет линейно-функциональную структуру управления во главе с генеральным директором, численность в последние годы была 276 человек, с высокой долей сотрудников в офисах города Красноярск.

2.2 Мониторинг экономических показателей деятельности ООО «Орион телеком»

Мониторинг экономической деятельности ООО «Орион телеком» основан на оценке соответствующих показателей.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Орион телеком» за 2015–2016 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Орион телеком» за 2015–2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Отклонение (+; –)	Отчетный год в % к прошлому году
1. Выручка	тыс. руб.	875643	884329	8686	100,99
2. Среднесписочная численность работников, всего	чел.	46	46	0	100,00
3. Производительность труда одного среднесписочного работника, всего	тыс. руб./ чел.	19035,7	19224,5	188,8	100,99
4. Себестоимость проданных услуг	тыс. руб.	700689,5	706225,1	5535,6	100,79

Окончание таблицы 2.4

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Отклонение (+; –)	Отчетный год в % к прошлому году
5. Валовая прибыль – сумма	тыс. руб.	174953,5	178103,9	3150,4	101,80
– уровень	%	19,98	20,14	0,16	–
6. Издержки обращения – сумма	тыс. руб.	127406,1	128846,7	1440,6	101,13
– уровень	%	14,55	14,57	0,02	–
7. Прибыль (убыток) от продаж – сумма	тыс. руб.	47547,2	49257,2	1710,0	103,60
– рентабельность продаж	%	5,43	5,57	0,14	–
8. Проценты к получению	тыс. руб.	–	–	–	–
9. Проценты к уплате	тыс. руб.	2345	2462	117	104,99
10. Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	–	–	–	–
11. Прочие доходы	тыс. руб.	236	251	15	106,36
12. Прочие расходы	тыс. руб.	339	355	16	104,72
13. Прибыль (убыток) до налогообложения – сумма	тыс. руб.	45099,2	46691,2	1592,0	103,53
– рентабельность предприятия	%	5,15	5,28	0,13	–
14. Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	–	–	–	–
15. Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	–	–	–	–
16. Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	9020	9335	315	103,49
17. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	36079,2	37356,2	1277,0	103,54
– рентабельность конечной деятельности	%	4,12	4,22	0,10	–

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Орион телеком» за 2015–2016 гг. позволил сделать следующие выводы.

Выручка, как один из основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, за исследуемый период в ООО «Орион телеком» возросла на 0,99%, что в количественном выражении составило 8686 тыс.руб. Рост показателя объясняется увеличением числа клиентов, а также стоимости оказываемых услуг, в 2016 году выручка компании составила 884329 тыс.руб.

Среднесписочная численность сотрудников предприятия ООО «Орион телеком» за два последних года не изменилась и составила 218 человек. Материальная мотивация персонала содействовала росту производительности их труда, которая за 2016 год увеличилась на 188,8 тыс.руб./чел., что в относительном выражении составило – 0,99%. Себестоимость проданных услуг в ООО «Орион телеком» в связи с увеличением суммы выручки, а также себестоимости услуг поставщиков показала увеличение на 5535,6 тыс.руб. в 2016 году. Валовая прибыль ООО «Орион телеком» за 2016 год составила 178103,9 тыс.руб., что больше показателя 2015 года на 1,80%. Увеличение показателя выражено в повышении себестоимости проданных услуг. Рост издержек обращения в 2016 году составил 1,13%, что вызвано увеличением расходов на оплату труда сотрудников, аренду здания у собственника, транспортные перевозки и прочие статьи. В итоге увеличение прибыли от продажи услуг в 2016 году составило 1710,0 тыс.руб., что в относительном выражении равнялось 3,60%. Увеличение в сумме процентов к уплате на 117 тыс.руб., рост прочих расходов (уплата штрафов в налоговую инспекцию за не исполнение постановлений и т.д.) на 16 тыс.руб., небольшое увеличение прочих доходов (штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договора поставщиками) – на 15 тыс.руб. сформировало окончательное значение по прибыли до налогообложения предприятия ООО «Орион телеком», которая за исследуемый период повысилась на 3,53%, составляя 46691,2 тыс.руб. Незначительное повышение текущего налога на прибыль ООО «Орион телеком» (на 315 тыс.руб.) оказало влияние на окончательный рост показателя «чистая прибыль», которая в 2016 году увеличилась на 3,54% и составила 37356,2 тыс.руб.

Выручку предприятия ООО «Орион телеком» необходимо рассмотреть в разрезе кварталов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ выручки предприятия ООО «Орион телеком» по кварталам 2015–2016 гг.

Кварталы	Выручка		Темп роста (снижения) в % к прошлому году	Удельный вес к итогу, %	
	2015 год	2016 год		2014 год	2015 год
1	206213,9	212327,4	102,96	23,55	24,01
2	222413,3	224177,4	100,79	25,40	25,35
3	218122,7	222143,4	101,84	24,91	25,12
4	228893,1	225680,8	98,60	26,14	25,52
Итого год	875643	884329	100,99	100,00	100,00

Анализ выручки по кварталам показал, что наибольший объем продаж наблюдается как в прошлом, так и в отчетном году во втором и четвертом кварталах (25,40–25,35% и 26,14–25,52% соответственно), что объясняется спецификой спроса на оказываемые услуги, динамикой тарифных планов для клиентов. Наименьший удельный вес в структуре выручки принадлежит первому кварталу (23,55–24,01%). В течение 2016 года выручка ООО «Орион телеком» увеличилась на 0,99%, что было обусловлено ростом показателя только в трех кварталах (в четвертом квартале выручка снизилась на 3212,3 тыс.руб., причиной послужил отток некоторых клиентов в другие крупные компании, в частности Ростелеком), наибольшим из которых служит увеличение в первом квартале (на 2,96%), наименьшим – в последнем четвертом квартале (снижение показателя более чем на 1%).

Динамика выручки предприятия ООО «Орион телеком» за последние пять лет представлена на рисунке 2.8:

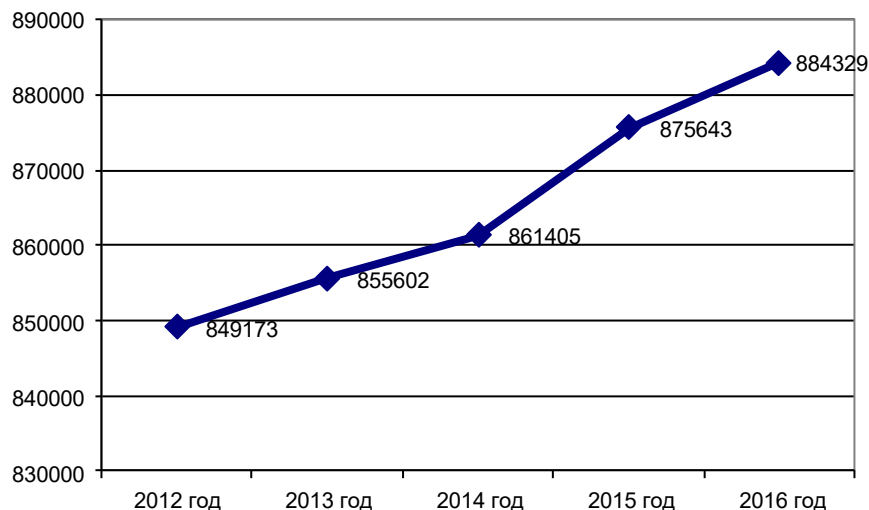


Рисунок 2.8 – Динамика выручки предприятия ООО «Орион телеком» за 2012–2016 гг., тыс.руб.

Выручка за последние пять лет (с 2012 по 2016 годы) в компании ООО «Орион телеком» имела положительную динамику, то есть увеличивалась в стоимостном выражении: с 849173 тыс.руб. до 884329 тыс.руб.

По итогам исследования было отмечено, что экономическая ситуация на предприятии «Орион телеком» в анализируемые годы положительная, чему способствовали значительные изменения в сторону увеличения у всех видов прибыли, в т.ч. рентабельности.

2.3 Стратегический анализ деятельности ООО «Орион телеком»

Стратегический анализ деятельности ООО «Орион телеком» заключается в SWOT-анализе, анализе жизненного цикла компании, бизнес-процессов, а также составлении дерева проблем.

С целью выбора оптимальной стратегии развития для ООО «Орион телеком» был выбран метод SWOT (таблица 2.6–2.9). Принятой шкалой оценок является: 1 – низкое влияние; 2 – влияние ниже среднего; 3 – среднее влияние; 4 – влияние выше среднего; 5 – высокое влияние.

Таблица 2.6 – Результаты оценки сильных сторон ООО «Орион телеком»

Сильные стороны	В какой степени			Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг (на основе итоговой оценки)
	повышается удовлетворенность клиента? (А)	повышает рыночную стоимость компании? (Б)	создает отличие от конкурентов? (В)		
1. Увеличение производительности труда работников	3	3	2	18	1
2. Положительная репутация на рынке	2	2	2	8	5
3. Эффективное использование финансовых ресурсов	1	4	3	12	3
4. Сильная корпоративная культура	2	2	2	8	4
5. Функциональная структура управления	2	4	2	16	2

К сильным сторонам предприятия компании отнесены: увеличение производительности труда, функциональная структура управления, а также эффективное использование финансовых ресурсов.

Таблица 2.7 – Результаты оценки слабых сторон ООО «Орион телеком»

Слабые стороны	В какой степени			Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
	снижает удовлетворенность клиента? (А)	снижает рыночную стоимость компании? (Б)	ухудшает восприятие/реализацию имеющихся конкурентных преимуществ? (В)		
1. Увеличение затрат	2	3	3	18	2
2. Небольшое число филиалов по Красноярскому краю	2	4	3	24	1
3. Снижение выручки в 4 квартале	1	3	3	9	3
4. Отсутствие комплексного подхода к стратегической деятельности	1	2	2	4	4

Слабые стороны ООО «Орион телеком»: небольшое число филиалов по Красноярскому краю, увеличение затрат и снижение выручки в 4 квартале 2016 года.

Таблица 2.8 – Результаты оценки возможностей ООО «Орион телеком»

Возможности	В какой степени			Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
	использование возможности приведет к созданию/укреплению конкурентных преимуществ? (А)	использование возможности повысит объем продаж? (Б)	использование возможности снизит расходы? (В)		
1. Рост спроса на оказываемые услуги	3	3	2	18	3
2. Продажа новых видов услуг	3	3	2	18	4
3. Рост числа клиентов	3	3	4	36	1
4. Уход с рынка известных конкурентов	3	3	4	36	2

К потенциальным возможностям ООО «Орион телеком» отнесены: рост числа клиентов, уход с рынка известных конкурентов и рост спроса на оказываемые услуги.

Таблица 2.9 – Результаты оценки угроз ООО «Орион телеком»

Угрозы	В какой степени			Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
	реализация угрозы ведет к потере/ослаблению конкурентных преимуществ? (А)	реализация угрозы снижает объем продаж? (Б)	реализация угрозы ведет к росту расходов? (В)		
1. Сокращение реальных доходов населения	3	3	3	27	3
2. Увеличение цен на услуги	3	4	4	48	1

Окончание таблицы 2.9

Угрозы	В какой степени			Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
	реализация угрозы ведет к потере/ослаблению конкурентных преимуществ? (А)	реализация угрозы снижает объем продаж? (Б)	реализация угрозы ведет к росту расходов? (В)		
3. Интенсивность конкуренции на рынке	3	3	2	18	2
4. Увеличение конкурентоспособности известных компаний (например, рост качества оказываемых услуг, рост филиалов по городу и краю)	3	3	2	18	4

К потенциальным угрозам ООО «Орион телеком» относятся: увеличение цен на услуги, интенсивность конкуренции на рынке, сокращение реальных доходов населения.

Матрица SWOT-анализа предприятия «Орион телеком» представлена в приложении Б. Таким образом, для достижения поставленных целей ООО «Орион телеком» может выбрать одну из предложенных стратегий развития.

Далее проведем анализ некоторых параметров организации, что позволит определить стадию жизненного цикла ООО «Орион телеком» при помощи группы экспертов (таблица 2.10–2.11).

Таблица 2.10 – Характеристика экспертов

Должность эксперта	Образование эксперта	Опыт работы эксперта в сфере услуг
Генеральный директор	Высшее экономическое	8 лет
Финансовый директор	Высшее экономическое	5 лет
Коммерческий директор	Высшее торговое	6 лет
Главный бухгалтер	Высшее финансовое	5 лет
Руководитель отдела маркетинга	Высшее торговое	5 лет

Результаты оценки жизненного цикла ООО «Орион телеком» экспертами сведены в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Результаты оценки жизненного цикла ООО «Орион телеком»

Основные параметры	ООО «Орион телеком»	Стадия жизненного цикла
Главная цель	Сбалансированный рост	Промежуточная зрелость
Тип руководителя	Соучастник	Ранняя зрелость
Характерная черта организации	Нивелирование всех систем	Промежуточная зрелость
Самосознание организации	Мультинациональное значение	Промежуточная зрелость
Вопросы особого значения	Координация	Ранняя зрелость
Основная задача	Рост по разнообразным направлениям	Ранняя зрелость
Тип планирования	Сложные формы	Промежуточная зрелость
Способ руководства	Централизованное	Промежуточная зрелость
Модель организации	Социальная ответственность	Промежуточная зрелость
Итого		Промежуточная зрелость

Результаты оценки жизненного цикла ООО «Орион телеком» экспертами показали, что в компании по основным параметрам определен такой цикл, как промежуточная зрелость.

Используя референтную модель цепочки ценностей по М. Портеру с внесением изменений, построим карту ПБУ ООО «Орион телеком» (рисунок 2.9). Описываем логику выполнения, основные результаты и ценность основных бизнес-процессов компании ООО «Орион телеком»: продажа услуг и управление человеческими ресурсами.

Основной целью процесса «Продажи услуг» является расширение ассортимента услуг, повышение качества обслуживания и обеспечение устойчивой тенденции роста рентабельности услуг.



Рисунок 2.9 – Карта ПБУ компании ООО «Орион телеком»

Процесс продажи услуг в настоящий момент включает в себя следующие основные позиции (рисунок 2.10):

- поиск клиентов (осуществляется за счет рекламы, активных продаж, «ХОЛОДНЫХ» звонков);
- звонок клиенту (информирование клиента о преимуществах компании, первое касание клиента);
- выявление потребностей (с целью узнать, какую услугу предлагать, на какую цену ориентироваться);
- обсуждение условий (предложить сопутствующие товары, время встречи, пр.);
- согласование (подвести итог, проговорить то, на что согласился абонент, во избежание недопонимания);
- личная встреча (либо монтажник приходят к абоненту, чтобы провести услугу, выбранную абонентом, либо абонент сам приезжает в офис компании);
- заключение договора (услугу продали, сделка завершена).



Рисунок 2.10 – Модель второго уровня процесса «Продажа услуг»

Существующий на данный момент процесс «Управление человеческими ресурсами» в компании ООО «Орион телеком» состоит из следующих основных этапов: поиск сотрудника; собеседование; обучение; найм на работу; контроль трудовой деятельности; повышение квалификации; перевод на другую должность (рисунок 2.11). Процесс «Управление человеческими ресурсами» направлен на подбор и обучение квалифицированных сотрудников.



Рисунок 2.11 – Модель второго уровня процесса «Управление человеческими ресурсами»

Квалифицированный персонал напрямую влияет на достижение целей компании ООО «Орион телеком», потому что они продают услуги, а также поддерживают позитивную атмосферу в компании, что немаловажно.

Сопоставление дерева целей и процессов компании ООО «Орион телеком» представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Сопоставление дерева целей и процессов компании ООО «Орион телеком»

Бизнес-процесс	Стратегическая цель
Разработка технологий	Улучшение качества производства Расширение услуг
Реклама	Рост прибыли Увеличение клиентской базы
Оказание услуг	Рост прибыли Увеличение клиентской базы
Продажа услуг	Рост прибыли
Обслуживание	Улучшение имиджа компании
МТО	Улучшение имиджа компании
Управление трудовыми ресурсами	Улучшение качества производства

На сегодняшний день перед компанией ООО «Орион телеком» возникает ряд проблем (рисунок 2.12):

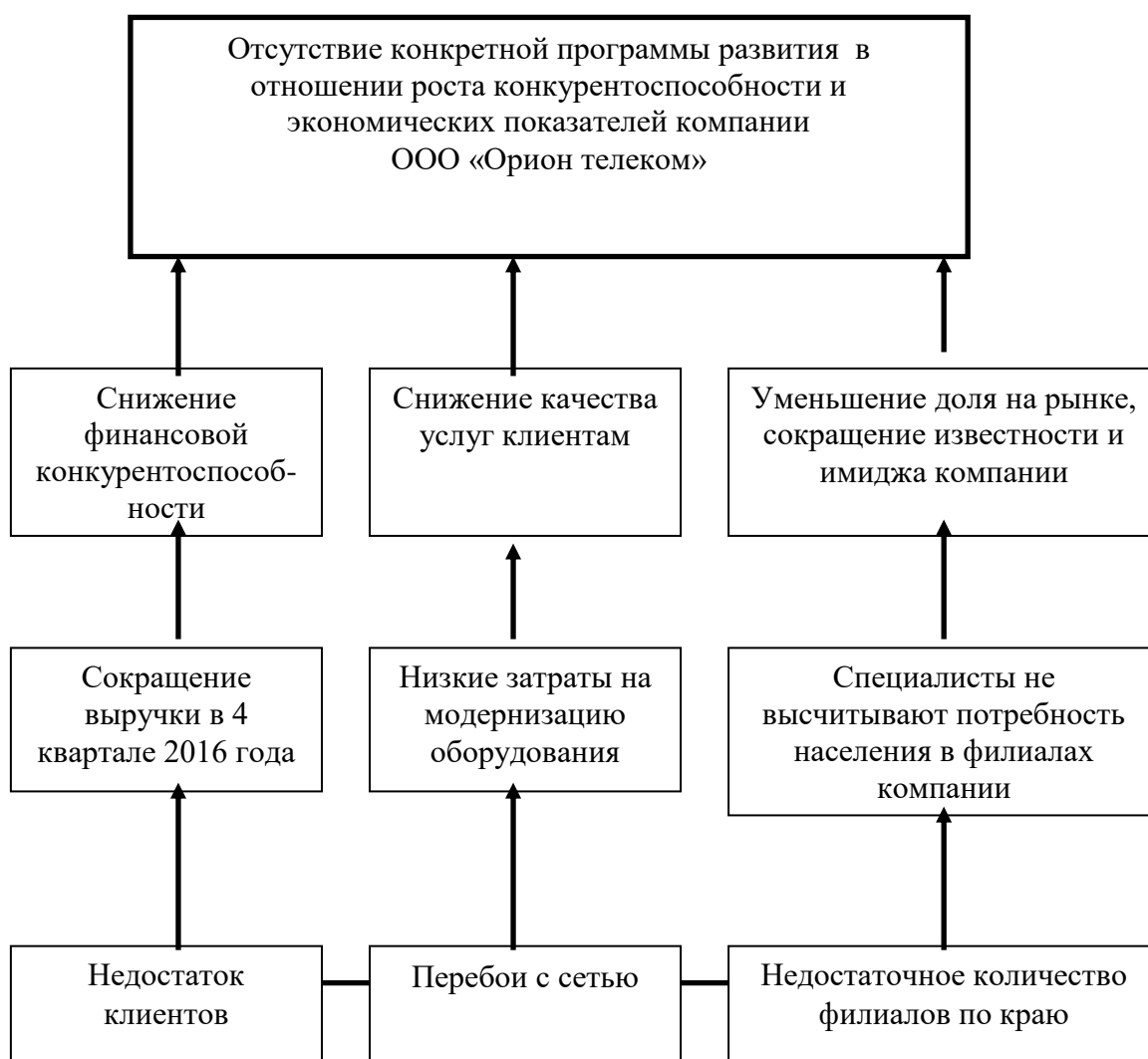


Рисунок 2.12 – Дерево проблем ООО «Орион телеком»

Основными проблемами компании ООО «Орион телеком» согласно дереву проблем являются:

- недостаток клиентов,
- перебои с сетью,
- недостаточное количество филиалов по Красноярскому краю.

Решение одной из проблем – это открытие нового филиала в Красноярском крае, т.е. разработка проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск», подробно рассмотренный в третьей главе выпускной квалификационной работы.

3 Разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск»»

3.1 Обоснование возможности открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в городе Зеленогорске

Оценка необходимости открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске объясняется множеством причин.

Во-первых, филиала компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске еще не представлено. Филиалы ООО «Орион телеком» представлены в следующих городах: Красноярск, Канск, Иркутск, Абакан.

Во-вторых, небольшое количество крупных конкурентов компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Наличие на рынке г. Зеленогорска крупных конкурентов ООО «Орион телеком»

№	Название	Адрес филиала в городе Зеленогорске
1	«Ростелеком»	Улица Мира, 17
2	«Игра-Сервис»	Улица Ленина, 6
3	«Транстелеком»	Улица Набережная, 28

В настоящее время на рынке г. Зеленогорска для ООО «Орион телеком» представлено только три крупных конкурента: «Ростелеком», «Игра-Сервис», «Транстелеком». Рынок не монополизирован, не обладает интенсивной, острой конкуренцией. Для численности города Зеленогорска – 62670 чел., количество крупных игроков на рынке – небольшое, у клиентов нет большого выбора компаний.

В-третьих, по данным таблицы 2.5 в последнем квартале 2016 года наблюдается сокращение выручки из-за оттока клиентов в другие крупные компании, а открытие нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске позволит увеличить число новых клиентов.

В-четвертых, динамика выручки предприятия за последние пять лет увеличивается (рисунок 2.8), что создает предпосылки для расширения доли рынка.

В-пятых, общая динамика по клиентам ООО «Орион телеком» в течение последних лет увеличивается (рисунок 3.1).

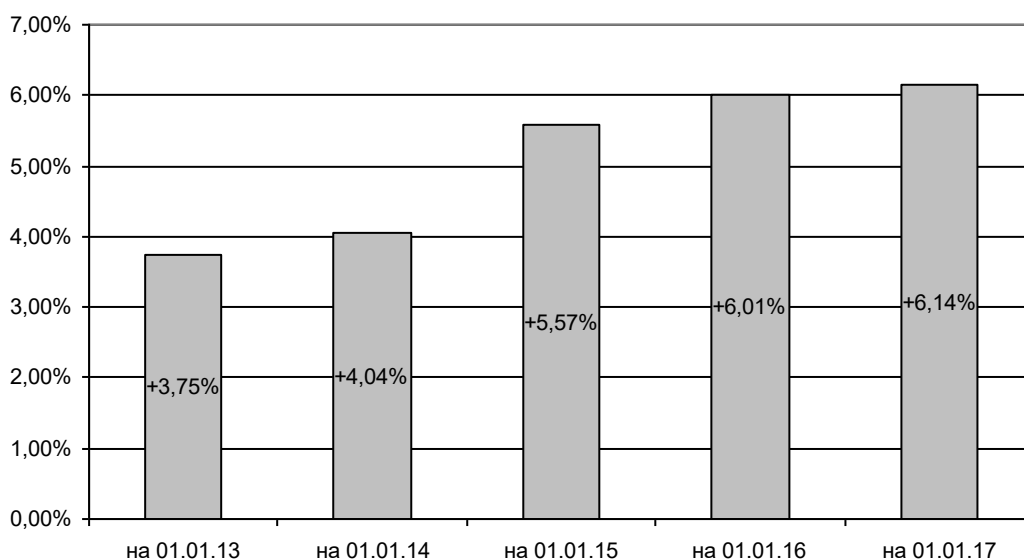


Рисунок 3.1 – Динамика роста числа клиентов ООО «Орион телеком», %

Также на рисунке 3.2 отметим, как изменилась клиентская база данных по территориально близкому филиалу компании – в г. Канске:

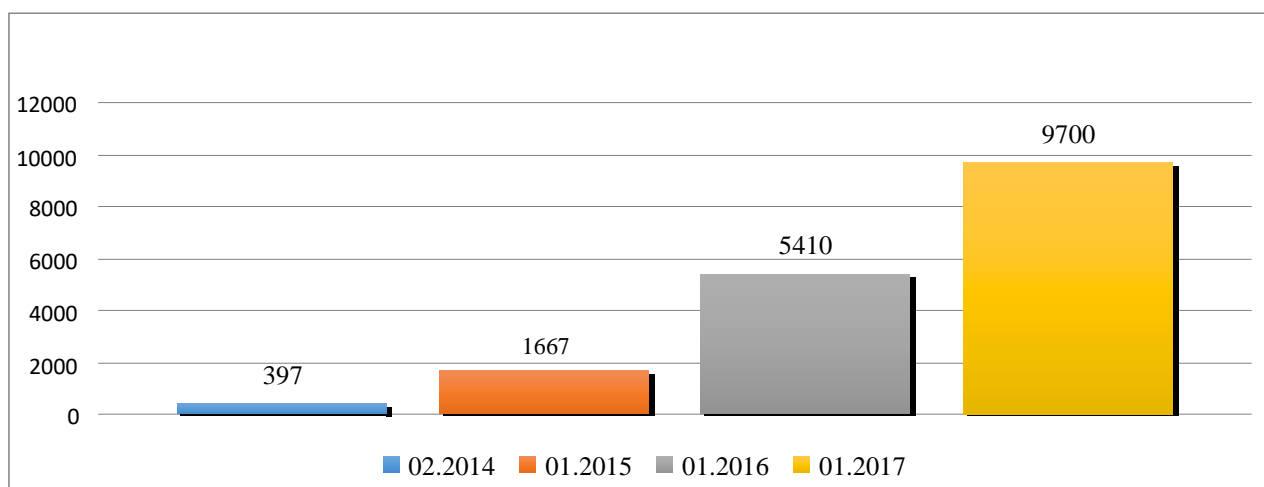


Рисунок 3.2 – Динамика изменения клиентской базы данных в г. Канске,
численность клиентов

Таким образом, динамика клиентов ООО «Орион телеком» имеет стабильный уровень роста, поэтому в таких условиях можно принять решение по расширению доли рынка.

В-шестых, новые филиалы в компании уже давно не открываются, этому также способствовал экономический кризис.

В-седьмых, открытию нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске способствует наличие собственного капитала для аренды помещения под офис компании, рост экономических показателей деятельности организации в 2016 году (таблица 2.4).

В-восьмых, мнение жителей города Зеленогорска в отношении открытия нового филиала ООО «Орион телеком». С этой целью было проведено обследование потенциальных клиентов.

На начальном этапе составляется анкета (образец в приложении В), рассчитывается объем выборки:

$$n = \frac{t^2 \cdot \delta^2 \cdot N}{t^2 \cdot \delta^2 \cdot \Delta^2 \cdot N}, \quad (3.1)$$

где: t – коэффициент доверия (2 с вероятностью 0,954);

δ^2 – дисперсия ($0,5 \cdot 0,5 = 0,25$);

Δ – предельная (заданная) ошибка выборки (0,06 с вероятностью 0,954);

N – число единиц в изучаемой (генеральной) совокупности (численность населения города Зеленогорска – 62670 чел.

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,25 \cdot 62670}{2^2 \cdot 0,25 \cdot 0,06^2 \cdot 62670} \approx 280 \text{ шт.}$$

Объем выборки потенциальных клиентов ООО «Орион телеком» – 280 человек.

Структура опрашиваемых респондентов приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Структура опрашиваемых респондентов, по полу и возрасту, %

Пол	Возраст, лет						Всего
	18–25	26–35	36–45	46–55	56–65	старше 66	
Мужской	14	16	7	8	2	3	50
Женский	16	17	3	11	3	–	50
Всего	30	33	10	19	5	3	100

По опрашиваемым респондентам произошло разделение наполовину по мужчинам и женщинам (по 50%), основные проценты были разделены между респондентами возраста 18–25 лет (30%), возраста 26–35 лет (33%). Мало было среди опрашиваемых респондентов в возрасте старше 66 лет (по мужчинам – 3%).

Все опрашиваемые респонденты пользуются телекоммуникационными услугами в г. Зеленогорске. Мнение респондентов об ассортименте услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста представлены в таблице 3.3:

Таблица 3.3 – Мнение респондентов об ассортименте услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста, %

Параметры	Возраст, лет / Пол												Всего
	18–25		26–35		36–45		46–55		56–65		старше 66		
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	
Ассортимент устроивает	7	8	8	9	4	2	4	6	1	2	2	–	53
Ассортимент не устроивает	7	8	8	8	3	1	4	5	1	1	1	–	47
Всего	30		33		10		19		5		3		100

Мнения респондентов об ассортименте услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста разделились: 53% опрашиваемых все устраивает, а 47% не устраивает, по причине небольшого числа пакетных предложений для частных лиц.

Всех опрошенных (100%) респондентов удовлетворяет качество оказываемых услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске.

Мнение респондентов о цене на услуги в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста представлены в таблице 3.4:

Таблица 3.4 – Мнение респондентов о цене на услуги в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста, %

Параметры	Возраст, лет / Пол												Всего
	18–25		26–35		36–45		46–55		56–65		старше 66		
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	
Цена устраивает	4	6	5	4	2	1	3	1	–	–	–	–	26
Цена не устраивает	10	10	11	13	5	2	5	10	2	3	3	–	74
Всего	30		33		10		19		5		3		100

Мнение респондентов о цене на услуги в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске, в зависимости от пола и возраста, показали то, что экономический параметр устраивает только 26% опрошиваемых (14% мужчин и 12% женщин). 74% опрошиваемых (37% мужчин и 37% женщин) совершенно не устраивает цена на услуги, цены для частных лиц по пакетным предложениям часто завышены. Мнение всех респондентов в отношении открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске было положительным, они не сопротивляются новой компании.

Структура мнений респондентов в отношении того, подключились бы они к новой компании, представлены на рисунке 3.3.

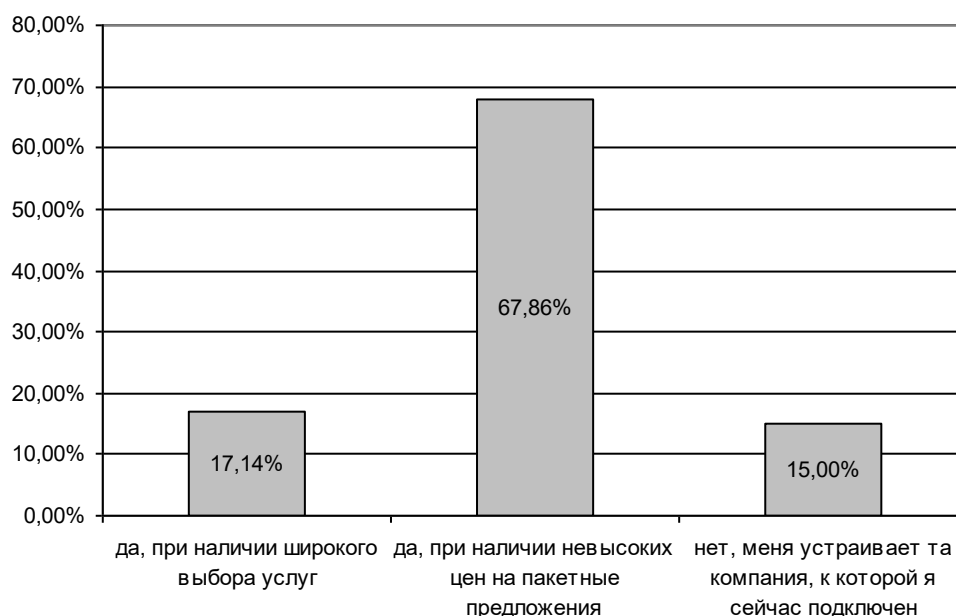


Рисунок 3.3 – Структура мнений респондентов в отношении подключения к услугам новой компании – ООО «Орион телеком», %

Респонденты не исключают вероятность подключения к новой компании при широком пакетном предложении услуг для частных лиц (так ответили 17,14% респондентов), приемлемой стоимости пакетных предложений (так ответили 67,86% респондентов).

Следовательно, открытие нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске возможно по ряду причин, среди которых: наличие на рынке небольшого количества крупных конкурентов, положительное отношение жителей города, наличие финансовых ресурсов для открытия, и т.д.

3.2 Разработка основных элементов проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

Для реализации проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» следует поэтапно оценить основные ее элементы:

1. Цели проекта (SMART-цели):

- расширение филиалов компании по Красноярскому краю;
- увеличение прибыли (валовой прибыли более чем на 3000 тыс.руб.);
- создание проекта;
- достижение успеха, фактической цели;

– эффект от проекта через 3 месяца.

2. Задачи проекта:

– увеличение потребности населения г. Зеленогорска в телекоммуникационных услугах;

– повышение рентабельности оказываемых услуг;

– развитие компании по расширению сбытовой сети.

3. Ресурсы по реализации проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Ресурсы по реализации проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

Вид	Характеристика
Человеческие	Работа сотрудников компании в следующем составе: 1. Руководители проекта: – генеральный директор; – руководитель юридического отдела; – финансовый директор; – коммерческий директор; – технический директор; – руководитель отдела развития и контроля. 2. Исполнители проекта: – специалист по развитию; – маркетолог; – начальник отдела активных продаж; – расклейщик; – инженер-техник; – монтажник
Финансовые	Затраты на открытие нового филиала в г. Зеленогорске из собственного капитала компании, рассчитанный размер – 2865,9 тыс.руб. (табл. 3.10)
Информационные	Информация, необходимая для открытия филиала в г. Зеленогорске: – состояние рынка телекоммуникационных услуг г. Зеленогорска; – результаты опроса мнений жителей г. Зеленогорска
Материальные	Затраты на закупку материальных средств: – офисная техника; – мебель; – канцелярские товары. Подробный состав в п.п. 3.3.

Реализация проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» подразумевает использование человеческих, финансовых, информационных, материальных ресурсов.

4. Команда проекта. Характеристика команды проекта рассмотрена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Команда проекта

Должность	Численность, чел.	Обязанности по проекту
1. Руководители проекта:		
генеральный директор	1	Разработка плана по реализации проекта, внедрение проекта, контроль над развитием проекта, над персоналом по реализации проекта
руководитель юридического отдела	1	Разработка приказа по реализации проекта, составление договоров на аренду помещения, пр.
финансовый директор	1	Разработка бизнес-плана по реализации проекта, обоснование финансовых показателей, расчет затрат на проект
коммерческий директор	1	Разработка проекта, формирование штата нового филиала, пр.
технический директор	1	Разработка проекта с технической составляющей, набор технического персонала в филиал, пр.
руководитель отдела развития и контроля	1	Помощь в разработке проекта, учет внешних и внутренних факторов для развития филиала, пр.
2. Исполнители проекта		
маркетолог	2	Анализ рынка, опрос потенциальных покупателей на рынке
начальник отдела активных продаж	1	Разработка плана по стимулированию спроса, рекламированию компании и ее услуг
расклейщик	2	Расклейка объявлений по городу о появлении новой компании на рынке города Зеленогорска
инженер-техник	2	Планирование развитие филиала по технической составляющей
монтажник	2	
Всего	15	

В проекте «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» будет задействовано 15 работников красноярского филиала, у каждого свои обязанности по внедрению проекта.

5. Стратегия реализации проекта. Для внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» компанией ООО «Орион телеком» будет использована стратегия развития рынка посредством расширения сбытовой сети.

6. Работы по проекту (процесс реализации).

Процесс внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» компанией ООО «Орион телеком» вводится поэтапно (рисунок 3.4):



Рисунок 3.4 – Этапы внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

Процесс внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» компанией ООО «Орион телеком» разбит на подготовительный, основной, заключительный этапы.

7. Календарный план-график реализации проекта. Календарный план-график реализации проекта по этапам представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Календарный план-график реализации проекта

Этапы	Первый месяц				Второй месяц				Третий месяц			
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Оценка рынка телекоммуникационных услуг г. Зеленогорска	+	+										
Исследование мнений жителей г. Зеленогорска		+	+									
Комплексное обоснование возможности открытия нового филиала в г. Зеленогорске (выявление причин)			+	+								
Оценка затрат на открытие филиала и ожидаемых финансовых результатов			+	+	+							
Подбор и аренда помещения под филиал				+	+	+	+					
Подбор персонала (составление организационной структуры управления филиалом)					+	+	+	+	+			
Покупка офисной техники, мебели, канцелярских товаров							+	+	+	+		
Выявление рисков по открытию филиала	+	+	+	+								
Обозначение даты открытия филиала	+	+	+									
Запуск филиала												+
Контроль над реализацией проекта	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Календарный план-график реализации проекта разделен на 12 недель или 3 месяца, где каждый этап будет проконтролирован руководителями проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск».

8. Риски по реализации проекта. Шкала оценки влияния риска на проект представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Шкала оценки влияния риска

Таблица для оценки влияния рисков на наиболее значимые области проекта.					
Объект влияние Численная оценка	Очень Низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень Высокое
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,5
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Сроки	Незначительное увеличение	увеличение сроков <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменение требует согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

В ходе обсуждения с экспертами были идентифицированы следующие возможные риски в проекте:

Таблица 3.9 – Идентификация возможных рисков при реализации проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

№	Рисковое событие	Возможный ущерб	Вероятность риска
1	Высокие затраты на проект	Необоснованный рост расходов	Умеренное
2	Не окупаемость проекта	Расходы заметно превышают прибыль	Умеренное
3	Недовольство персонала	Снижение производительности труда, качества работы персонала	Низкое
4	Недовольство жителей города Зеленогорска	Невысокий объем выручки по филиалу, прибыли	Низкое
5	Не эффективная работа сотрудников в новом филиале	Снижение производительности труда, качества работы персонала в новом филиале, рост числа недовольных клиентов	Умеренное

Анализ рисков, связанных с реализацией проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск», показал возможность проявления социального, а также финансового типов рисков, но при использовании различных способов защиты от них, можно свести риск их возникновения к минимальным формам проявления. Большинство из указанных рисков имеют умеренную вероятность возникновения.

Таким образом, проект «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» должен быть расписан по основным его элементам (целям, задачам, ресурсам и пр.) для эффективной его последующей реализации.

3.3 Экономическое обоснование проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

Экономическое обоснование проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» подразумевает оценку затрат на проект, ожидаемых финансовых результатов от его реализации.

В первую очередь необходимо оценить затраты на проект «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Затраты на проект «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск»

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, средняя по расчетам финансового директора ООО «Орион телеком», тыс.руб.
1. Покупка офисной техники:	
– компьютер (5 шт.)	$23 * 5 = 115$
– беспроводной телефон (3 шт.)	$1,5 * 3 = 4,5$
– копировальный аппарат (1 шт.)	4,5
2. Покупка мебели:	
– компьютерный стол (4 шт.)	$4 * 1,5 = 6$
– стол (3 шт.)	$2 * 3 = 6$
– стулья (10 шт.)	$1,5 * 10 = 15$
– шкаф под документы, канцелярские товары, вещи персонала (2 шт.)	$5 * 2 = 10$
3. Покупка канцелярских товаров:	
– 2 канцелярских набора (ручки, карандаши, степлеры и пр.)	$0,25 * 2 = 0,5$

Окончание таблицы 3.10

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, средняя по расчетам финансового директора ООО «Орион телеком», тыс.руб.
– 3 упаковки бумаги	$0,2 * 3 = 0,6$
4. Реклама открытия нового филиала:	
– печатные листовки (1000 шт.)	3
– наружные баннеры по городу (3 шт.)	$3 * 2,5 = 7,5$
5. Расходы на аренду помещения, 45 кв.м. в год	$15 * 12 = 180$
6. Расходы на персонал (структура персонала нового филиала на рисунке 3.3)	Оплата труда на основании окладов. ФОТ по г. Зеленогорску 125 т.р. $15 \text{ чел.} * 125 = 1875$, – страховые взносы: $1875 * 0,302 = 566,3$, всего: $566,3 + 1875 = 2441,3$
7. Транспортные расходы (на обслуживание клиентов)	В расчете использования, как по г. Канску: 6 тыс.руб. в месяц. В год: $6 * 12 = 72$
ВСЕГО:	2865,9

Общие затраты на проект «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» составят 2865,9 тыс.руб.

Организационная структура нового филиала в г. Зеленогорске составлена по подобию филиала компании ООО «Орион телеком» в г. Канске:



Рисунок 3.5 – Организационная структура нового филиала компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске

Организационная структура нового филиала компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске будет линейно-функциональной, с руководителем в лице начальника линейного отдела в данном городе, общая численность сотрудников по структуре составит 15 чел.

Ожидаемые финансовые результаты по новому филиалу компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске по подсчетам финансового директора отмечены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Ожидаемые финансовые результаты по новому филиалу компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске

Показатели	Значение
Затраты, тыс.руб. (табл. 3.10)	2865,9
Ожидаемая выручка, тыс.руб. (аналитические данные финансового директора)	15500
Ожидаемая валовая прибыль, тыс.руб. (аналитические данные финансового директора)	3122
Ожидаемая прибыль от продажи услуг, тыс.руб.	$3122 - 2865,9 = 256,1$
Численность работников филиала, чел. (рис. 3.5)	14
Ожидаемая производительность труда работников нового филиала, тыс.руб./чел.	$15500 / 15 = 1033,3$
NPV (чистый дисконтированный доход)	$15500 / (1 + 1,25)^2 - 2865,9 = 197,3$

Ожидаемые финансовые результаты по новому филиалу компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске по подсчетам финансового директора заключаются в выручке в 15500 тыс.руб., затратах на проект – 2865,9 тыс.руб., валовой прибыли в 3122 тыс.руб., небольшой, но прибыли от продажи услуг в размере 256,1 тыс.руб. Проект «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» привлекателен для инвестиций, с инвестиционной составляющей, так как чистый дисконтированный доход выше 0.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка проекта «Открытие филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорск» позволила сделать следующие выводы.

Группа компаний «Орион телеком» более 15 лет предоставляет телекоммуникационные услуги на территории Сибирского федерального округа. Организационно-правовая характеристика «Орион телеком» показала, что формой собственности организации является Общество с ограниченной ответственностью, компания имеет линейно-функциональную структуру управления во главе с генеральным директором, численность в последние годы была 276 человек, с высокой долей сотрудников в офисах города Красноярска.

Мониторинг экономической деятельности ООО «Орион телеком» показал рост основных экономических показателей, но снижение выручки компании в 4 квартале 2016 года.

Результаты оценки жизненного цикла ООО «Орион телеком» экспертами показали, что в компании по основным параметрам определен такой цикл, как промежуточная зрелость. Основными проблемами компании ООО «Орион телеком» являются: недостаток клиентов, перебои с сетью, недостаточное количество филиалов по Красноярскому краю. Решение одной из проблем – это открытие нового филиала в Красноярском крае, т.е. разработка проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск».

Открытие нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске было возможным по ряду причин, среди которых: наличие на рынке небольшого количества крупных конкурентов, рост динамики выручки и числа клиентов, положительное отношение жителей города, наличие финансовых ресурсов для открытия, и т.д.

Для реализации проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» поэтапно оценивались основные его элементы. Цели проекта: расширение филиалов компании по Красноярскому краю; увеличение прибыли; рост рыночной доли; повышение конкурентоспособности компании. Задачи проекта:

увеличение потребности населения г. Зеленогорска в телекоммуникационных услугах; повышение рентабельности оказываемых услуг; развитие компании по расширению сбытовой сети. Реализация проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» подразумевает использование человеческих, финансовых, информационных, материальных ресурсов. В проекте «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» будет задействовано 15 работников красноярского филиала, у каждого свои обязанности по внедрению проекта. Для внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» компанией ООО «Орион телеком» будет использована стратегия развития рынка посредством расширения сбытовой сети. Процесс внедрения проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск» компанией ООО «Орион телеком» разбит на подготовительный, основной, заключительный этапы. Календарный план-график реализации проекта разделен на 12 недель или 3 месяца.

Анализ рисков, связанных с реализацией проекта «Открытие нового филиала в г. Зеленогорск», показал возможность проявления социального, а также финансового типов рисков.

Организационная структура нового филиала компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске будет линейно-функциональной, с руководителем в лице начальника линейного отдела в данном городе, общая численность сотрудников по структуре составит 15 чел.

Ожидаемые финансовые результаты по новому филиалу компании ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске по подсчетам финансового директора заключались в выручке в 15500 тыс.руб., затратах на проект – 2865,9 тыс.руб., валовой прибыли в 3122 тыс.руб., небольшой, но прибыли от продажи услуг в размере 256,1 тыс.руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11–ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14–ФЗ ред. от 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197–ФЗ ред. 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14–ФЗ в ред. от 01.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Андропова С. Проектное управление / С. Андропова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 6. – С. 11.
6. Берестовская В.М. Особенности управления проектами в современных условиях / В.М. Берестовская, Д.Ю. Тюренков // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/03/9357>.
7. Боронина Л.Н. Основы проектного управления: учеб. пособие / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук. – Екатеринбург: УрФУ, 2011. – 119 с.
8. Быкова О.А. Управление проектами в российских компаниях: состояние и статистический анализ взаимосвязи характеристик / О. А. Быкова // Российский журнал управления проектами. – 2015. – Т. 4. – №. 1. – С. 3–12.

9. Бэгьюли Ф. Управление проектом: пер. с англ. / Ф. Бэгьюли. – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2012.
10. Володин В. Управление проектом / В. Володин, Ф. Лобанов [и др.]. – Москва: ПРИОР, 2013.
11. Воропаев В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных лиц / В.И. Воропаев, Я.Д. Герульд // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4 (40). – С. 266–279.
12. Гергерт Д.В. Определение необходимости интеграции принципов устойчивости в компетентностные стандарты проектного менеджера / Д.В. Гергерт, Т.В. Пономарева // Российский журнал управления проектами. – 2015. – Т. 4. – №. 3. – С. 9–78.
13. Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Москва: Проспект, 2014.
14. Домрачева И. Системы управления проектами / И. Домрачева // Российский журнал управления проектами. – 2016. – № 7. – С. 16–17.
15. Дубровина О.С. Возможности проектных технологий по формированию проектировочных умений обучающихся в профессиональном обучении / О.С. Дубровина // Теория и практика образования в современном мире: материалы межд. науч. конф. – Санкт-Петербург: Реноме, 2012. – С. 284–287.
16. Дульзон А.А. Управление проектами: учеб. пособие / А.А. Дульзон. – Томск: ТПУ, 2014. – 334 с.
17. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник / А.Т. Зуб. – Москва: Юрайт, 2014. – 422 с.
18. Ильина О.Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех компании / О.Н. Ильина // Управление проектами. – 2016. – № 2. – С. 24–27.
19. Клименко О.А. Новые горизонты проектного менеджмента / О.А. Клименко // Управление проектами и программами. – 2014. – № 3 (39). – С. 252–258.

20. Коваленко С.Л. Управление проектами / С.Л. Коваленко. – Москва: Проспект, 2013.
21. Королева И. Традиционная система управления проектами / И. Королева // Управление проектами и программами. – 2016. – № 1. – С. 20–22.
22. Лаврова С. Подходы к управлению проектами / С. Лаврова // Управление проектами и программами. – 2014. – № 12. – С. 31–34.
23. Лобзов А.В. Как построить корпоративную систему управления проектами / А.В. Лобзов // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 6 (90). – С. 334–341.
24. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерроге. – Москва: Экономика, 2014. – 245 с
25. Матвеева Л.Г. Управление проектами: учебник / Л.Г. Матвеева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 423 с.
26. Пермяков И. Проектная деятельность предприятий / И. Пермякова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4. – С. 10.
27. Пинто Дж. К. Управление проектами: пер. с англ. / под ред. В.Н. Фунтова. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 465 с.
28. Проекты в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/biznes-proekt.html>.
29. Светлова В. Основы управления проектами / В. Светлова // Эксперт. – 2014. – № 5. – С. 7.
30. Селедцова И.А. Управление проектами, программами и портфелями на основе стандартов / И.А. Селедцова, А.Д. Шадрин // Управление проектами и программами. – 2016. – №3 (47). – С. 230–241.
31. Системы управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forpm.ru/системы-управления-проектами>.
32. Солодская О.А. Управление программой компании розничного ритейлера на основе системной динамики / О.А. Солодская // Российский журнал управления проектами. – 2015. – Т. 4. – №. 2. – С. 42–53.

33. Составы ключевых этапов проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami.html>.
34. Султанов И.А. Типология проектов и их виды / И.А. Султанов // Управление проектами и программами. – 2014. – № 2. – С. 188–193.
35. Султанов И.А. Формирование систем управления проектами / И.А. Султанов // Управление проектами и программами. – 2015. – №3 (43). – С. 230–233.
36. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М.Л. Разу. – Москва: КНОРУС, 2014. – 760 с.
37. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие / В.Н. Фунтов. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 394 с.
38. Ханьков В.Ю. Современные школы управления проектами, компаниями, их роль в поиске методов организации труда / В.Ю. Ханьков // Менеджмент качества. – 2016. – №2 (34). – С. 144–151.
39. Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г.Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва: АСТ, 2015.
40. Ципес Г.Л. Управление отношениями с заинтересованности сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1) / Г.Л. Ципес, Н.М. Шадаева // Управление проектами и программами. – 2015. – №2 (42). – С. 138–157.
41. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А.А. Чурилов // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 299–301.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Лицензии







ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Матрица SWOT ООО «Орион телеком»

	О (ВОЗМОЖНОСТИ): 1. Рост числа клиентов. 2. Уход с рынка известных конкурентов. 3. Рост спроса на оказываемые услуги.	Т (УГРОЗЫ): 1. Увеличение цен на услуги. 2. Интенсивность конкуренции на рынке. 3. Сокращение реальных доходов населения.
S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ): 1. Увеличение производительности труда. 2. Функциональная структура управления. 3. Эффективное использование финансовых ресурсов.	SO 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия развития услуг 3. Стратегия развития рынка	ST 1. Стратегия развития услуг 2. Стратегия усиления позиций на рынке 3. Стратегия сокращения затрат
W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ): 1. Небольшое число филиалов по Красноярскому краю. 2. Увеличение затрат. 3. Снижение выручки в 4 квартале 2016 года.	WO 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия развития рынка 3. Стратегия сокращения, пересмотра статей затрат	WT 1. Стратегия развития услуги 2. Стратегия сокращения затрат 3. Стратегия усиления позиций на рынке

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета

Уважаемый респондент!

Для оценки необходимости открытия нового филиала ООО «Орион телеком» в г. Зеленогорске следует ответить на вопросы:

1. Пользуетесь ли Вы телекоммуникационными услугами?

- да
- нет

Если «да», просим Вас ответить на ниже поставленные вопросы:

2. Удовлетворяет ли Вас ассортимент услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске?

- да
- нет

3. Удовлетворяет ли Вас качество услуг в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске?

- да
- нет

4. Удовлетворяет ли Вас цена на услуги в компаниях, оказывающих телекоммуникационные услуги в г. Зеленогорске?

- да
- нет

5. Хотели бы Вы видеть новую компанию (ООО «Орион телеком») на рынке г. Зеленогорска?

- да
- нет

6. Подключились бы Вы к новой компании?

- да, при наличии широкого выбора услуг
 - да, при наличии невысоких цен на пакетные предложения
 - нет, меня устраивает та компания, к которой я сейчас подключен
 - другой вариант ответа
-

Окончание приложения В

Респондент (информация):

1. Пол:

- мужской
- женский

2. Возраст, лет:

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56– 65
- старше 66

Благодарим за участие!